

**ANALISIS PENGGUNAAN *TARGET COSTING* DAN *KAIZEN COSTING*
DALAM MENGOPTIMALKAN LABA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA GRAND ASIA HOTEL MAKASSAR)**



SKRIPSI

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Meraih Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Alauddin Makassar*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Oleh:
AI SYAH SALAM
NIM: 10800111010
ALAUDDIN
M A K A S S A R

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) ALAUDDIN
MAKASSAR**

2016

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul "**Analisis Penggunaan Target Costing dan Kaizen Costing dalam Mengoptimalkan Laba Perusahaan (Studi Kasus pada Grand Asia Hotel Makassar)**" yang disusun oleh **Aisyah Salam**, NIM: 10800111010, mahasiswa jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang munaqasyah yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 30 Maret 2016 M, bertepatan dengan 21 Jumalid Akhir 1437 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Jurusan Akuntansi.

Makassar, 21 Jumalid Akhir 1437 H
30 Maret 2016 M

DEWAN PENGUJI

Ketua : Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag

Sekretaris : Jamaluddin M., SE., M.Si

Munaqisy I : Dr. Muh. Wahyuddin Abdullah, SE, M.Si, Ak

Munaqisy II : Dr. Syaharuddin, M.Si.

Pembimbing I : Mustakim Muchlis, SE, M. Si, Ak.

Pembimbing II: Dr. Amiruddin K. M. Ei

Diketahui Oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Alauddin Makassar

Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag
NIP. 19581022 198703 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan penuh kesadaran, penyusun yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa skripsi ini benar adalah hasil karya penyusun sendiri. Jika di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikasi, tiruan, plagiasi, atau dibuatkan oleh orang lain, seluruhnya, maka skripsi dan gelar yang diperoleh karenanya, batal demi hukum.

Makassar,
Penyusun,

2016

Aisyah Salam
NIM : 10800111010

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalmu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah. Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt. atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, kekuatan, kesabaran dan kemampuan untuk berpikir yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Salam dan shalawat juga semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad Saw. yang menjadi panutan sempurna bagi kita semua dalam menjalani kehidupan yang bermartabat.

Skripsi dengan judul : **“Analisis Penggunaan *Target Costing* dan *Kaizen Costing* dalam Mengoptimalkan Laba Perusahaan (Studi Kasus pada Grand Asia Hotel Makassar)”** penulis hadirkan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa memulai hingga mengakhiri proses pembuatan skripsi ini bukanlah hal yang mudah. Ada banyak rintangan, hambatan dan cobaan yang selalu menyertainya. Hanya dengan ketekunan dan kerja keraslah yang menjadi penggerak penulis dalam menyelesaikan segala proses tersebut. Juga karena adanya berbagai bantuan baik berupa moril dan materiil dari berbagai pihak yang telah membantu memudahkan langkah penulis.

Secara khusus penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta Alm. Ayahanda Abd. Salam, BA dan Ibunda St. Hajar yang telah mempertaruhkan seluruh hidupnya untuk kesuksesan anaknya, yang telah melahirkan, membesarkan dan mendidik dengan sepenuh hati dalam buaian kasih sayang kepada penulis.

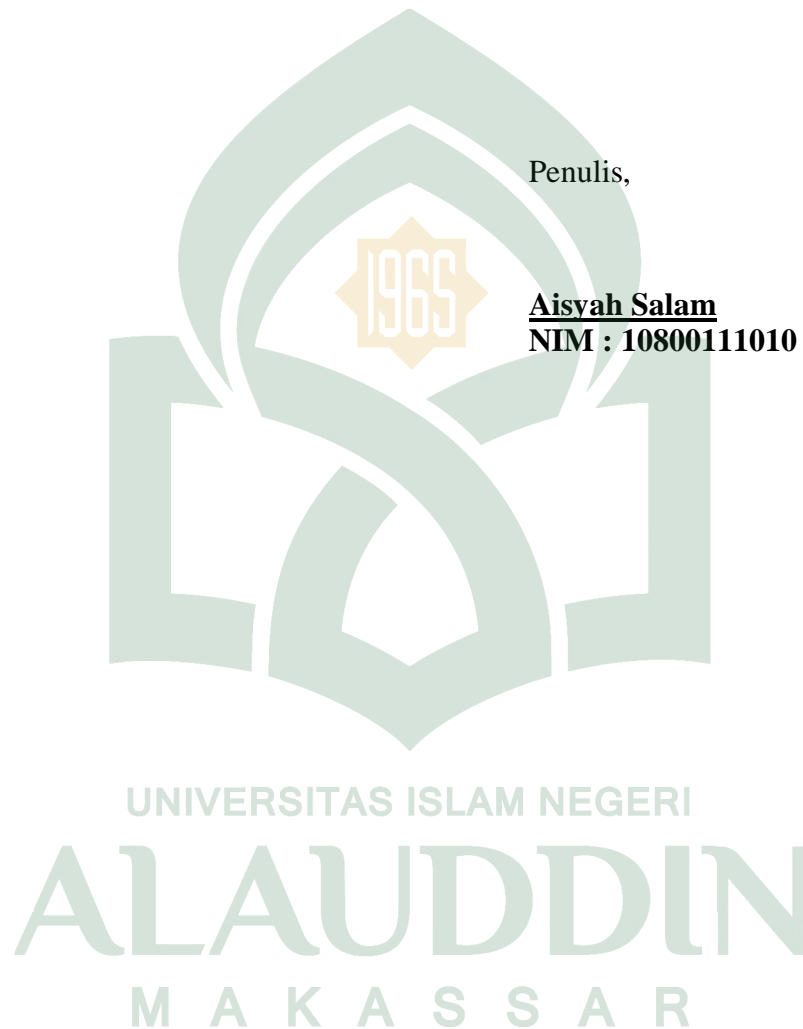
Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak, diantaranya :

1. Bapak Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar.
3. Bapak Jamaluddin Madjid, S.E, M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan Bapak Memen Suwandi selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi UIN Alauddin Makassar.
4. Bapak Mustakim Muchlis, SE., M.Si., Ak. selaku dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Amiruddin K., M.Ei. selaku dosen Pembimbing II yang senantiasa sabar dalam memberikan bimbingan, arahan serta motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar yang telah banyak memberikan bekal pengetahuan bagi penulis selama menjalani proses perkuliahan.
6. Kakak dan Adikku yang lahir dari rahim yang sama yang selalu menjadi alasan penulis untuk berusaha menjadi teladan yang baik.
7. Teman-teman dan sahabat-sahabatku khususnya di kelas Akuntansi 1-2 UIN Alauddin Makassar yang selama ini memberikan banyak kebahagiaan dan persahabatan yang luar biasa dan selalu bersama-sama mencapai tujuan kita di UIN Alauddin Makassar.
8. Teman-temanku tercinta Andi Yanuar Febrianto, Asnidar Akib, Aiunul Nur Islami, Ekawati, Eni Novitasari, Devika Khan, Anggriani Jamal dan Abd. Rahim yang telah banyak membantu penulis dan selalu berada disamping penulis saat penulis membutuhkan baik dalam keadaan sedih maupun senang.
9. Seluruh mahasiswa jurusan Akuntansi UIN Alauddin Makassar, kakak-kakak dan adik-adik yang tercinta atas segala kebersamaan dan persaudaraan yang terus dijaga.
10. Teman-teman KKN Profesi Angkatan V Tahun 2014 UIN Alauddin Makassar khususnya yang berlokasi di Desa Kanjilo, Kecamatan Barombong, Kabupaten Gowa. Terima kasih atas persaudaraannya yang singkat namun bermakna.
11. Semua keluarga, teman-teman, dan berbagai pihak yang telah membantu penulis dengan ikhlas dalam banyak hal yang berhubungan dengan penyelesaian studi penulis.

Semoga skripsi yang penulis persembahkan ini dapat bermanfaat. Akhirnya, dengan segala kerendahan hati, penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan keterbatasan dalam penulisan skripsi ini. Saran dan kritik yang membangun tentunya sangat dibutuhkan untuk penyempurnaan skripsi ini.

Penulis,

Aisyah Salam
NIM : 10800111010



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
PENGESAHAN.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
ABSTRAK	xii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1-15
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus	9
C. Rumusan Masalah	10
D. Kajian Pustaka.....	11
E. Tujuan Penelitian.....	14
F. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II : TINJAUAN TEORETIS.....	16-31
A. <i>Target Costing</i>	16
B. <i>Kaizen Costing</i>	21
C. Biaya	25
D. Laba Perusahaan.....	28
E. Rerangka Konseptual	31
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN.....	32-38
A. Jenis dan Lokasi Penelitian	32
B. Pendekatan Penelitian.....	33
C. Jenis dan Sumber Data Penelitian	34
D. Metode Pengumpulan Data	35
E. Instrumen Penelitian.....	36

F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	36
G. Pengujian Keabsahan Data.....	38
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.....	40-76
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	40
1. Sejarah dan Konsep Grand Asia Hotel	40
2. Visi dan Misi	40
3. Tagline	41
4. Tipe Kamar	41
5. Fasilitas Hotel	43
6. Struktur Organisasi Perusahaan.....	44
B. Analisis dan Deskriptif.....	56
1. Penentuan Harga Kamar.....	56
a. Tingkat Pengisian Kamar (<i>Occupancy Rate</i>)	59
b. Penjualan Jasa Kamar Hotel.....	60
c. Persentase Pendapatan.....	61
2. Analisis Penerapan <i>Target Costing</i> sebagai Alat Efisiensi Biaya Tiap Kamar	64
a. Menentukan <i>Target Sales Price</i>	64
b. Menentukan <i>Target Profit</i>	65
c. Menentukan <i>Allowable Cost</i>	66
d. Menentukan <i>Product Level Target</i>	67
e. Menentukan <i>Component Level Target Costing</i>	68
3. Analisis Perhitungan <i>Kaizen Costing</i>	69
4. Optimalisasi Pendapatan Kamar dengan <i>Target Costing</i> dan <i>Kaizen Costing</i>	71
C. Pembahasan.....	76
BAB V : PENUTUP	80-81
A. Kesimpulan.....	80
B. Implikasi Penelitian.....	80
C. Keterbatasan	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Rerangka Konseptual	32
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Grand Asia Hotel	57



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. <i>Room Rate</i> Grand Asia Hotel Tahun 2014.....	59
Tabel 4.2. Jumlah Kamar Tersedia untuk Dijual	59
Tabel 4.3. <i>Occupancy Rate</i> Grand Asia Hotel Tahun 2014.....	60
Tabel 4.4. Pendapatan Penjualan Jasa Kamar Grand Asia Hotel Tahun 2014	60
Tabel 4.5. Persentase Pendapatan Penjualan Jasa Kamar Grand Asia Hotel Tahun 2014.....	61
Tabel 4.6. Biaya Operasi.....	62
Tabel 4.7. Perhitungan Biaya Perkamar.....	63
Tabel 4.8. Perhitungan <i>Margin</i> Laba dalam Penjualan Tiap Kamar (Menurut Perusahaan)	63
Tabel 4.9. <i>Room Rate</i> Grand Asia Hotel Tahun 2014.....	65
Tabel 4.10. Perhitungan Target Laba.....	66
Tabel 4.11. Perhitungan <i>Allowable Cost</i>	67
Tabel 4.12. Perhitungan <i>Cost Reduction</i>	67
Tabel 4.13. Perhitungan Rasio Penghematan Biaya	70
Tabel 4.14. Perhitungan <i>Target Kaizen Costing</i>	71
Tabel 4.15. Perhitungan Total Penghematan Biaya Menurut <i>Target Costing</i> .	73
Tabel 4.16. Perhitungan Total Penghematan Biaya Menurut <i>Kaizen Costing</i> .	73

Tabel 4.16. Perhitungan Laba dari Operasional Kamar Setelah

Penerapan <i>Target Costing</i>	74
---------------------------------------	----

Tabel 4.17. Perhitungan Laba Dari Operasional Kamar Setelah

Penerapan <i>Kaizen Costing</i>	74
---------------------------------------	----



ABSTRAK

Nama : Aisyah Salam
Nim : 10800111010
Judul : Analisis Penggunaan *Target Costing* Dan *Kaizen Costing*
Dalam Mengoptimalkan Laba Perusahaan (Studi Kasus
Pada Grand Asia Hotel Makassar)

Penelitian ini berfokus terhadap fenomena persaingan bisnis perhotelan dalam memasarkan produk kamar hotel. Bagaimana pihak hotel memaksimalkan biaya dalam menghasilkan sebuah produk sehingga diperlukan sebuah strategi biaya untuk menciptakan sebuah produk dengan pengeluaran biaya yang cukup untuk menghasilkan produk tanpa mengabaikan kualitas produk, sehingga produk tersebut mampu bersaing dengan produk-produk yang ada di pasaran. Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk memberikan gambaran dan informasi tentang penerapan *target costing* dan *kaizen costing* dalam mengoptimalkan pendapatan kamar hotel.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan karakteristik variable yang diteliti dalam suatu situasi. Adapun objek penelitian adalah Penerapan *Target Costing* dan *Kaizen Costing* terhadap Peningkatan Laba Perusahaan pada Hotel Grand Asia. Analisis *Target Costing* dan *Kaizen Costing* dilakukan berdasarkan hasil observasi harga yang selanjutnya dilakukan perhitungan berdasarkan laba yang ditargetkan sehingga diperoleh biaya yang ditargetkan oleh pihak perhotelan. Selanjutnya, dilakukan perhitungan *Kaizen Costing* berdasarkan persentase penghematan biaya pada tahap perhitungan *cost reduction*.

Berdasarkan hasil analisis proses *target costing* dan *kaizen costing*, kedua metode tersebut dapat dijadikan strategi dalam melakukan penghematan biaya karena terbukti kedua penerapan metode tersebut mampu menghemat biaya produksi hingga tingkat efisiensi penggunaan biaya. Selain itu, penerapan *Target Costing* mampu mengoptimalkan pendapatan kamar sehingga laba kotor dari pendapatan mengalami peningkatan yang nilainya mencapai 74% dan penerapan *Kaizen Costing* mampu meningkatkan nilai laba kotor dari pendapatan kamar yang nilainya mencapai 68%.

Kata Kunci: *Target Coting*, *Kaizen Costing*, dan *Biaya*.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi, persaingan terjadi hampir di semua lini usaha. Perusahaan bersaing tidak hanya dengan para kompetitor yang berasal dari dalam negeri tetapi juga dari luar negeri. Karakteristik lingkungan bisnis yang dihadapi oleh manajemen juga mengalami perubahan yang pesat dan bersifat dinamis. Setiap perusahaan harus mampu bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis global yang kompetitif. Kemampuan tersebut akan menjadi kekuatan perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha, apabila perusahaan mampu memanfaatkan secara maksimal kemampuan tersebut (Luvina Herdinasari, 2011). Setiap perusahaan berusaha menciptakan produk atau jasa yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah dari pesaingnya.

Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap pemilik usaha harus memperhatikan etika dalam berbisnis. Sebagaimana firman Allah dalam QS Al-Baqarah / 02 : 188 :

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتَذَلُّوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ١٨٨

Terjemahnya:

“Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian

daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui”. (Departemen Agama, 2005)

Dari ayat diatas, dapatlah kita mendefinisikan etika bisnis sebagai seperangkat nilai tentang baik dan buruk, benar dan salah dalam dunia bisnis berdasarkan prinsip-prinsip moralitas dan juga Al-Quran dan Hadist yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Etika bisnis mempunyai peran untuk senantiasa melakukan perubahan kesadaran bagi masyarakat tentang bisnis dan caranya biasanya dengan memberikan suatu pemahaman serta cara pandang baru tentang pentingnya bisnis dengan menggunakan landasan nilai-nilai moralitas dan spiritualitas yang kemudian terangkum dalam suatu bentuk yang dinamakan etika bisnis. Etika bisnis juga bisa berperan dalam memberikan solusi terhadap persoalan bisnis modern yang kini kian jauh dari nilai-nilai etika.

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang sama yaitu memperoleh keuntungan dari setiap penjualan produk atau jasanya. Manajemen harus memperkirakan hal-hal yang dilakukan untuk kemajuan perusahaan tersebut dalam penjualan produk atau jasa yang dilakukan dengan menganalisis biaya, produk atau jasa yang dijual dan laba yang akan didapatkan nantinya. Manajemen juga harus bisa mengambil keputusan bisnis agar dapat bertahan dalam persaingan yang ada dan untuk memperkecil kegagalan (Pelawiten dan Ventje, 2012).

Untuk memperkecil kegagalan dalam berbisnis, pihak manajemen dan semua karyawan yang ada dalam perusahaan harus bekerja dengan sungguh-sungguh untuk menghasilkan suatu produk yang tinggi dengan kualitas yang baik. Sebagaimana

Allah menyerukan manusia untuk bekerja dengan sungguh-sungguh agar lebih memahami dan menghargai waktu dengan aktifitas yang bernilai ibadah. Hal ini sesuai dengan firman Allah QS Al-Taubah / 09 : 105 :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

Terjemahnya:

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Departemen Agama, 2005).

Perusahaan yang ingin berkembang atau bertahan hidup harus mampu menghasilkan produksi yang tinggi dengan kualitas yang baik. Hasil produksi yang tinggi akan tercapai apabila perusahaan memiliki efisiensi produksi yang tinggi. Akan tetapi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi ini tidak mudah, karena banyak faktor yang mempengaruhinya, baik faktor internal maupun eksternal perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain tenaga kerja, bahan baku, mesin, metode produksi dan pasar (Supriyadi, 2013 : 2).

Agar dapat bersaing dalam pasar saat ini, perusahaan harus dapat menciptakan suatu produk baik barang maupun jasa yang harganya lebih rendah atau harganya sama dengan harga yang ditawarkan para pesaingnya. Untuk dapat memperoleh produk seperti itu, perusahaan harus berusaha mengurangi biaya yang harus dikeluarkan pada proses produksinya. Salah satu metode yang digunakan oleh

perusahaan-perusahaan di Jepang untuk lolos dari keterpurukan setelah kalah perang dan dibom atom setelah perang dunia kedua adalah *target costing*. Konsep *target costing* sangat sesuai dan sejalan dengan meningkatnya persaingan serta tingkat penawaran yang jauh melampaui tingkat permintaan, maka kekuatan pasar memberi pengaruh yang semakin besar terhadap tingkat harga. Untuk itulah diperlukan *target costing* untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dalam rangka pengurangan biaya (*cost reduction*), yang pada akhirnya akan membawa dampak terhadap tingkat harga yang kompetitif.

Krismiaji (2011:335) mengemukakan bahwa *target costing* adalah proses penentuan biaya maksimum yang dimungkinkan bagi pembuatan sebuah produk baru dan kemudian merancang prototipe yang menguntungkan dengan kendala biaya maksimum yang telah ditetapkan. Tujuan utama *target costing* adalah mengurangi biaya karena sekali *target cost* telah dicapai, maka suatu *target cost* yang baru lebih rendah ditentukan. Dengan menggunakan *target costing* perusahaan dapat dengan bebas menentukan biaya yang diinginkan, dimana biaya ini diperoleh dari harga pasar yang berlaku dikurangi dengan laba yang diinginkan dan sering disebut dengan *price-driven-costing*.

Sebagai salah satu manajemen inovasi, penerapan *target costing* dalam suatu perusahaan juga harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan keberhasilan implementasi dari adanya inovasi tersebut. Pada saat *target costing* mulai diambil dan diimplementasikan oleh operasi bisnis organisasi di dalam lingkungan bisnis yang lain maka dapat diasumsikan bahwa suatu hal yang baru tentang pendekatan tersebut

dapat dipelajari dengan memperhatikan apa yang sedang terjadi dengan konteks bisnis lainnya.

Selain *target costing* dalam *full cycle costing* juga dikenal *kaizen costing*. *Kaizen costing* merupakan perbaikan secara berkelanjutan yang berorientasi pada kualitas, biaya dan penyediaan produk yang diharapkan oleh konsumen. *Target costing* dan *kaizen costing* pertama kali diperkenalkan dan diterapkan di Toyota Jepang pada tahun 1986 untuk meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan tingkat kompetitif perusahaan. Sejak diterapkan, *kaizen* terbukti dapat membantu Toyota untuk meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan tingkat kompetitifnya (Pratiwi, 2012). Hal ini terbukti dengan berhasilnya Toyota menjadi perusahaan otomotif no. 1 di Jepang.

Kaizen costing berasal sebagai praktek manajemen biaya di perusahaan Jepang setelah Perang dunia dua. *Kaizen costing* berfokus pada perbaikan terus menerus dalam semua proses, kepuasan pelanggan, keterlibatan semua karyawan perusahaan (Kaur, 2014). *Kaizen costing* adalah metode yang menjamin produk atau jasa harus memenuhi kebutuhan pelanggan untuk kualitas, fungsi dan harga untuk mempertahankan produk saing (Ellram, 2000). Kegiatan biaya *kaizen* yaitu mempertahankan tingkat biaya produksi yang ada saat ini dan mengurangi biaya ke tingkat yang diharapkan berdasarkan rencana perusahaan.

Pada organisasi yang orientasinya *profit*, atau yang bertujuan mencari laba, maka penjualan adalah sumber utama yang menghasilkan laba. Organisasi yang berorientasi mencari keuntungan akan berusaha menekan jumlah biaya yang

dikeluarkan. Seperti juga perusahaan jasa yang saat ini semakin menjamur termasuk yang bergerak di bidang pariwisata dan perhotelan yang menyebabkan semakin ketatnya persaingan antar hotel. Keberhasilan dalam memenangkan persaingan tersebut ditentukan oleh beberapa hal antara lain *quality*, *cost* dan *service* (Nuryanti, 2011).

Hotel adalah sejenis akomodasi, yang menyediakan fasilitas dan pelayanan penginapan, makanan dan minuman, serta jasa-jasa lainnya untuk umum yang tinggal untuk sementara waktu, dan dikelola secara komersial atau memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Hotel merupakan jenis industri yang menghasilkan dan menyediakan sesuatu dalam bentuk barang dan jasa. Dengan demikian hotel tidak hanya menjual produk yang berwujud tetapi juga menjual produk yang tidak berwujud seperti dalam bentuk pelayanan, hiburan, suasana atau lingkungan yang nyaman, bersih dan indah (Dimiyati, 1989).

Pada saat ini di Makassar, terdapat banyak hotel yang menawarkan kamar serta fasilitas yang menarik para pelanggan. Tingginya pertumbuhan hotel di kota Makassar dikhawatirkan memicu terjadinya penurunan tingkat okupansi kamar dan menekan *return of investment*. Data pertumbuhan jumlah kamar pada tahun 2013-2014 sudah mencapai 65%. Data PHRI Sulsel menunjukkan pada tahun 2014 dibangun 14 hotel baru dengan jumlah kamar 1.393, sehingga membuat total kamar pada 2014 sebanyak 6.525. Pada tahun 2015 jumlah hotel yang dibangun lebih banyak lagi, mencapai 33 hotel dengan tambahan jumlah kamar 4.468 (Radarmakassar, 2015).

Perhotelan di Makassar yang semakin meningkat ini memberikan banyak manfaat bagi masyarakat. Dampak yang dihasilkan dari peningkatan ini yaitu terbukanya lowongan pekerjaan baru dan juga dapat meningkatkan pendapatan daerah khususnya kota Makassar. Namun, peningkatan perhotelan di Makassar juga akan meningkatkan persaingan baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas terutama persaingan harga tiap-tiap kamar hotel yang disediakan masing-masing hotel. Selain itu, munculnya peraturan-peraturan pemerintah yang dapat merugikan pihak perhotelan dari segi pendapatan menambah kecemasan hotel-hotel yang ada di Makassar.

Peraturan pemerintah dalam Surat Edaran Menteri Pan-RB No. 10 Tahun 2014, tentang peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja aparatur Negara. Kemudian Surat Edaran No. 11 Tahun 2014 yang menyebutkan sama sekali tidak boleh mengadakan pertemuan di luar gedung pemerintahan memunculkan berbagai protes dari pihak perhotelan, karena dapat memberi dampak buruk bagi bisnis mereka (Radarmakassar, 2015). Dengan kondisi tersebut, pelarangan rapat dan kegiatan dinas di hotel dapat mengganggu bahkan dapat menghambat pertumbuhan ekonomi Sulawesi selatan khususnya kota Makassar.

Kemudian Menteri pan-RB melakukan revisi terhadap surat edaran larangan rapat di hotel dengan mengeluarkan Permen No. 6 Tahun 2015 tentang pedoman pertemuan/rapat di luar kantor dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja aparatur. Permen dikeluarkan pada 1 April 2015 dan dengan dikeluarkannya Permen tersebut diharapkan pendapatan hotel dari acara-acara pemerintahan bisa

menambah omset perusahaan. Tetapi para aparatur PNS yang mengadakan rapat di hotel harus mematuhi poin-poin penting dalam Permen tersebut antara lain, perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan harus disusun dan ditandatangani oleh penanggung jawab kegiatan dan disampaikan kepada unit pengawas internal (Radarmakassar, 2015).

Grand Asia Hotel Makassar merupakan salah satu hotel berbintang tiga yang berada di Makassar, yang terletak di Jl. Boulevard Raya No.10 Makassar. Harga setiap kamar berbeda dikarenakan oleh kelengkapan fasilitas yang dimiliki tiap kamar berbeda. Permasalahan yang menyebabkan penurunan tingkat hunian kamar ini kemungkinan karena adanya pesaing. Terlihat dari semakin banyaknya pertumbuhan hotel-hotel yang memiliki konsep sejenis ataupun berbeda di Makassar yang memaksa pihak manajemen Grand Asia Hotel Makassar melakukan strategi bisnis yang memungkinkan jasanya dapat bersaing di pasaran tanpa mengabaikan kualitas dan fasilitas yang disediakan oleh pihak Grand Asia Hotel Makassar. Harga merupakan faktor yang menentukan diterima atau tidaknya suatu produk atau jasa dipasaran oleh konsumen, sehingga penekanan harga oleh pihak manajemen Grand Asia Hotel Makassar harus sangat diperhatikan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dimana persaingan harga antar hotel khususnya Grand Asia Hotel Makassar sangat menentukan laku atau tidaknya produk atau jasa yang ditawarkannya, sehingga mengoptimalkan laba perusahaan sangat diperlukan tanpa mengabaikan tingkat penggunaan biaya oleh Grand Asia Hotel Makassar. *Target costing* dan *kaizen costing* merupakan strategi yang dianggap

efektif untuk pengendalian biaya dalam mengoptimalkan laba perusahaan yang telah diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar di Jepang. Sehingga penulis tertarik untuk mengambil judul “**Analisis Penggunaan *Target Costing* Dan *Kaizen Costing* Dalam Mengoptimalkan Laba Perusahaan (Studi Kasus Pada Grand Asia Hotel Makassar)**”.

B. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus

Fokus penelitian ini adalah tentang penggunaan *target costing* dan *kaizen costing* dalam penentuan tarif kamar hotel untuk mengoptimalkan pendapatan. Data-data pendukung dalam penelitian ini adalah laporan biaya operasional perusahaan dan dokumen lain (bukti dari keterangan informan dan jurnal atau referensi lainnya) yang diperoleh dalam penelitian dijadikan sebagai data pendukung dan panduan untuk menghasilkan informasi yang lebih akurat.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan jasa yang beroperasi di Makassar. Penelitian ini bermaksud untuk melakukan penelitian secara mendalam, bukan untuk generalisasi. Adapun perusahaan yang dijadikan objek penelitian ini adalah perusahaan jasa yaitu Grand Asia Hotel Makassar.

Dipilihnya Grand Asia Hotel Makassar dalam penelitian ini adalah dengan alasan bahwa Grand Asia Hotel Makassar memiliki kelengkapan data yang mungkin dibutuhkan dan merupakan hotel berbintang tiga yang dapat dikatakan memiliki umur operasional yang masih baru karena baru diresmikan pada tanggal 13 April 2014 sehingga memungkinkan peneliti mendapatkan informasi tentang metode yang digunakan dalam penentuan harga pokok kamar yang dipasarkan. Selain itu peneliti

memiliki *link* pada Grand Asia Hotel Makassar yang memungkinkan lancarnya proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, dapat kita ketahui bahwa *target costing* merupakan metode perencanaan laba dan manajemen laba yang difokuskan pada produk atau jasa sehingga *target costing* ini digunakan oleh perancang sebelum proses dan proses desain dilakukan untuk mencapai tujuan perbaikan usaha pada pengurangan biaya produk atau jasa di masa depan. *Target costing* digunakan selama tahap perencanaan dan menuntun dalam pemilihan produk serta proses desain yang akan menghasilkan suatu produk atau jasa yang dapat diproduksi pada biaya yang diijinkan dan pada suatu tingkat laba yang dapat diterima. Sedangkan *kaizen costing* digunakan pada tahap produksi untuk menjamin terlaksananya *improvement* berkelanjutan sejak saat produk selesai didesain dan dikembangkan sampai saat produk atau jasa dihentikan produksinya sebagai *discontinued* produk. *Target costing* ini juga memberikan perkiraan harga pasar produk, volume penjualan dan tingkat fungsionalitas.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian, yaitu:

1. Bagaimana penggunaan *target costing* dan *kaizen costing* dalam mengoptimalkan laba perusahaan?
2. Bagaimana perbedaan laba pada penerapan *target costing* dan *kaizen costing* dalam mengoptimalkan laba perusahaan?

D. Kajian Pustaka

Beberapa penelitian sebelumnya yang membahas tentang penerapan *target costing* dan *kaizen costing*, seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Heri Supriadi (2013) dengan judul “Penerapan *Target Costing* Dalam Upaya Pengurangan Biaya produksi Untuk Peningkatan Laba Perusahaan (Studi Kasus Pada Usaha Dagang Eko Kusen)”. Penelitian ini menggunakan metode *target costing* dalam pengurangan biaya produksi yang dilakukan pada usaha dagang Eko Kusen. Kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini menjelaskan bahwa perhitungan mengenai penerapan *target costing*, yang menunjukkan bahwa penerapan *target costing* pada UKM Usaha Dagang Eko Kusen lebih efisien jika dibandingkan dengan yang dilakukan oleh perusahaan selama ini dan juga merupakan alternatif yang baik bagi perusahaan untuk menekan biaya produksinya, dimana dengan penerapan *target costing* maka perusahaan dapat memperoleh penghematan biaya sebesar 27% hingga 35% dari biaya yang dikeluarkan sebelum menggunakan metode *target costing*.

Penelitian lain dilakukan oleh Eka Pratiwi (2012) dengan judul “Analisis Penerapan Sistem Manajemen Biaya Pada Pt. Astra Daihatsu Motor Dengan *Framework Full Cycle Costing*”. Penelitian ini menggunakan *Framework Full Cycle Costing* untuk menganalisis penerapan system biaya pada PT. Astra Daihatsu Motor. Eka menyimpulkan melalui penelitiannya bahwa Penerapan *full cycle costing* sangat mempengaruhi *cost management activity* terutama dalam penerapan *cost reduction*. Setiap tahapan *full cycle costing* yang dilakukan sangat terkait satu sama lain

sehingga dapat memberikan hasil *cost reduction* yang maksimal dan pada akhirnya menghasilkan *profit* yang maksimal juga.

Penelitian yang dilakukan oleh Irene Monika (1999) dengan judul “Penerapan *Kaizen Coting* dengan Didukung *Activity Analysis* untuk mencapai *Cost Reduction* pada Badan Usaha “X” di Sidoarjo”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pembebanan biaya overhead berdasarkan jumlah produk yang diproduksi menyebabkan hasil yang diperoleh kurang akurat karena pembebanan tidak dilakukan berdasarkan aktivitas atau kegiatan selama proses produksi. Selain itu, pembebanan biaya produksi dengan metode ABC lebih akurat karena dilakukan berdasarkan aktivitas atau kegiatan selama proses produksi.

Penelitian yang dilakukan oleh Lucky Luvina Herdinasari (2011) dengan judul “Penerapan Metode *Target Costing* Dalam Perhitungan Harga Pokok Produksi pada Pembuatan Tikar Tenun CV. Elresas di Lamongan”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perusahaan perlu melakukan perencanaan ulang pada desain biaya manufaktur dan penulis mencoba menganalisis biaya manufaktur perusahaan dapat mencapai *target costing* yang diinginkan melalui proses *value engineering* dengan menggunakan tiga skenario, di mana kiranya skenario ketigalah yang lebih efisien dalam mengurangi biaya manufaktur perusahaan meskipun harus mengubah kualitas sebagian bahan baku.

Peneltian lain yang juga dilakukan oleh Arwina Novieanti Alimuddin (2012) dengan judul “Analisis Pendekatan *Target Costing* Sebagai Alat Penilaian Efisiensi Produksi Semen Pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep”. Tujuan dari

penelitian dilakukan ini adalah untuk mengetahui perkembangan harga pokok dan harga jual semen yang dicapai pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep serta melakukan pendekatan *target costing* agar dapat dijadikan sebagai alat penilaian efisiensi dalam proses produksi semen. Metode penelitian adalah metode analisis deskriptif yang sifatnya menguraikan, mengumpulkan dan mengolah data-data yang diperoleh dari PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Hasil penelitian yang didapat terlihat bahwa adanya suatu perbedaan yang signifikan ketika PT Semen Tonasa Kabupaten Pangkep menggunakan sistem tradisional dengan penggunaan *target costing*. Hasil analisis perbandingan antara total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan menurut *target costing*, menunjukkan bahwa total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk tahun 2008 sebesar Rp.334.864,13, sedangkan menurut *target costing* sebesar Rp.292.451,22, tahun 2009 menurut perusahaan sebesar Rp.360.842,55 sedangkan menurut *target costing* sebesar Rp.315.630,25. Sedangkan pada tahun 2010 sebesar Rp. 372.534,92 dan menurut *target costing* sebesar Rp.333.112,-.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu:

1. Memberikan gambaran dan informasi tentang sejauh mana perusahaan sudah menerapkan *target costing* dan *kaizen costing* untuk menekan atau mengurangi biaya produksinya.

2. Memberikan gambaran dan informasi tentang apakah penerapan *target costing* dan *kaizen costing* mampu menekan atau mengurangi biaya operasional.
3. Memberikan gambaran dan informasi tentang apakah penerapan *target costing* dan *kaizen costing* mampu mengoptimalkan pendapatan kamar hotel.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan agar hasil yang diperoleh dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada berbagai pihak, baik itu kontribusi teoritis, kontribusi praktis maupun kontribusi regulasi, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan baru dalam pengembangan pengetahuan akuntansi terutama tentang penetapan harga pokok produksi dengan metode *target costing* dan *kaizen costing* dalam dunia usaha yang sebenarnya. Selain itu, juga menambah wawasan tentang pengembangan produk untuk meningkatkan laba perusahaan dengan menggunakan *target costing* dan *kaizen costing* sebagai bagian dari strategi pengendalian biaya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan informasi untuk mengevaluasi dan perbandingan bagi pihak manajemen perusahaan dalam

penggunaan *target costing* dan *kaizen costing* dalam meningkatkan laba perusahaan dari aktivitas utama perusahaan.

3. Manfaat Regulasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk meningkatkan pengetahuan, terutama untuk mengevaluasi dan membandingkan pelaksanaan *target costing* dan *kaizen costing* dalam meningkatkan laba perusahaan terhadap dampaknya dalam biaya produksi serta dijadikan salah satu acuan dalam penyusunan standar operasional perusahaan.



BAB II

TINJAUAN TEORITIS

A. *Target costing*

Menurut Herdinasari (2011:2) *Target costing* merupakan suatu metode perhitungan biaya produk yang cara perhitungannya secara mundur, dimulai dari menentukan harga jual yang digunakan dalam menentukan biaya produk tersebut. *Target costing* juga merupakan penentuan biaya maksimum yang dimungkinkan bagi pembuatan sebuah produk atau jasa dan kemudian merancang *prototype* yang menguntungkan dengan kendala biaya maksimum yang telah ditetapkan (Novieanti Alimuddin, 2012). Metode atau sistem pengukuran biaya terus berkembang, namun sistem pengukuran tersebut saling melengkapi. Salah satunya adalah *target costing*, *target costing* merupakan suatu proses manajemen biaya dan perencanaan keuntungan yang dilakukan secara sistematis (Himawan, 2009 : 6).

Metode *target costing* menetapkan biaya target untuk membantu masing-masing fungsi dalam merencanakan dan merancang konsep yang tepat agar produk yang dihasilkan berhasil di pasar dan memperoleh laba yang diinginkan. *Target costing* efektif diterapkan pada tahap perencanaan sehingga membantu manajemen dalam mengoptimalkan perencanaan laba. Selain itu *Target costing* juga merupakan salah satu teknik yang digunakan oleh perusahaan untuk mempertahankan *profit* perusahaan dimasa depan (Pratiwi, 2012:9). Tujuan utama dari *target costing* adalah mengurangi biaya karena sekali *target cost* dicapai, maka suatu *target cost* yang baru

lebih rendah ditentukan dan untuk menentukan seberapa besar biaya yang diijinkan untuk memproduksi sebuah produk.

Witjaksono (2013:177) mengemukakan bahwa *target costing* adalah suatu sistem dimana penentuan harga pokok produksi adalah sesuai dengan yang diinginkan (target) sebagai dasar penetapan harga jual yang pelanggan rela membayarnya. Kemudian menurut Krismiaji dan Y Anni (2011 : 335) *target costing* merupakan proses penentuan biaya maksimum yang dimungkinkan bagi pembuatan sebuah produk baru dan kemudian merancang *prototype* yang menguntungkan dengan kendala biaya maksimum yang telah ditetapkan. Banyak perusahaan besar yang kemudian telah mengetahui harga jual untuk produknya, sehingga persoalan pokok yang dihadapi perusahaan tersebut adalah bagaimana cara membuat produk dengan harga jual yang sudah pasti namun tetap menghasilkan *margin* keuntungan yang memadai tanpa mengorbankan kualitas dan nilai yang diserahkan kepada pelanggan, hal ini lah yang biasa disebut dengan penentuan target harga pokok atau biaya.

Perusahaan memiliki dua pilihan untuk menurunkan biaya sampai pada tingkat *target costing* yaitu (Carolina. 2005):

1. Dengan cara mengintegrasikan teknologi pemanufakturan baru, menggunakan teknik-teknik manajemen biaya yang canggih seperti *activity based costing* dan mencari produktivitas yang lebih tinggi melalui perbaikan organisasi dan hubungan tenaga kerja, perusahaan akan dapat menurunkan biaya. Pendekatan

ini diimplementasikan dengan menggunakan biaya standar atau kaizen costing.

2. Dengan melakukan desain ulang terhadap produk atau jasa perusahaan dapat menurunkan biaya sampai pada tingkat target biaya. Metode ini lebih umum karena mengakui bahwa keputusan desain mempunyai pengaruh yang besar terhadap total biaya selama siklus hidup produk. Dengan memberikan perhatian yang cermat pada desain, dimungkinkan untuk menurunkan total biaya secara signifikan. Pendekatan *target costing* ini terutama dihubungkan dengan perusahaan manufaktur Jepang yaitu Toyota yang mengembangkan metode ini.

Dalam menentukan biaya target suatu produk atau jasa, analisis biaya harus memasukkan biaya dari aktivitas suatu siklus hidup produk. Apabila biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi produk atau jasa baru melebihi biaya target, maka diperlukan usaha untuk mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah agar tercapai penurunan biaya sesuai dengan harapan perusahaan. Untuk mencapai biaya target per unit dan penghasilan operasi target per unit, perusahaan harus mengeliminasi biaya yang dianggap tidak berpengaruh terhadap kualitas produk dan prosesnya (Herdinasari, 2011 : 19).

Target biaya untuk pembuatan sebuah produk atau jasa dihitung dengan cara mengurangi harga jual dengan laba yang diinginkan sebagai berikut:

Target Biaya	=	Taksiran Harga Jual	–	Laba yang Diinginkan
---------------------	----------	--------------------------------	----------	---------------------------------

Pendekatan target biaya dirancang untuk mengakui dua karakteristik pokok dasar dan biaya (Krismiaji dan Y Anni, 2011 : 355). Pertama adalah bahwa perusahaan sebenarnya tidak punya cukup kekuatan untuk mengendalikan harga jual produk. Pasar adalah institusi yang menentukan harga, oleh karena itu perusahaan seharusnya mengakui, menyikapi dan menyiasatinya untuk memperoleh manfaat sebesar mungkin. Perusahaan yang berusaha mengabaikan kenyataan ini memiliki potensi untuk rugi. Oleh karena itu, antisipasi harga pasar dapat digunakan sebagai basis perhitungan dalam penentuan target biaya.

Kedua adalah bahwa sebagian besar biaya untuk membuat produk ditentukan pada tahap perancangan produk. Sekali produk telah dirancang dan dimasukkan ke dalam proses produksi, sudah tidak ada lagi peluang untuk menekan biaya secara signifikan. Sebagian besar peluang untuk penghematan biaya terjadi pada tahap perancangan yaitu dengan mengarahkan rancangan produk untuk mudah dibuat, menggunakan suku cadang murah, dan kokoh dan dapat diandalkan. Jika perusahaan tidak mempunyai cukup kekuatan untuk mengendalikan harga pasar dan biaya produksi, maka satu-satunya kesempatan besar yang dimiliki oleh perusahaan untuk meningkatkan laba adalah pada tahap perancangan produk. Oleh karena itu, bagi perusahaan ini perancangan dan pengembangan produk merupakan tahap yang sangat

penting. Secara sederhana, penentuan *target costing* menurut Cooper dan Slagmulder (1999) adalah:

1. Menentukan *Target Sales Price*

Pada penentuan *Target Selling Price*, bagian marketing harus jeli terhadap kondisi pasar agar dapat menentukan apa yang diinginkan konsumen, sehingga perusahaan dapat menentukan produk seperti apa yang harus diproduksi dan pada *level* harga yang dapat diterima.

2. Menentukan *Target Profit*

Pada tahap ini, perusahaan biasanya sudah memiliki rencana *long term profit* dan *short term profit*. Sehingga manajemen juga akan bisa menentukan *profit* yang diinginkan dari masing-masing produk.

3. Menentukan *Allowable cost*

Allowable cost dapat ditentukan dengan menggunakan rumus:

$$\boxed{\text{Target Sales Price} - \text{Target Profit Margin} = \text{Allowable cost}}$$

4. Menentukan *Product level target*

Yang pertama kali dilakukan pada tahap ini adalah menentukan *Cost Reduction Objective*.

5. Menentukan *component level target costing*

Setelah menentukan *product level target*, maka *target cost* tersebut akan di *breakdown* ke dalam masing-masing komponen. Pada tahap ini akan dibagi lagi berdasarkan masing-masing kelompok fungsi untuk memudahkan *designer* mencapai

target cost untuk masing-masing komponen. Pada tahap ini juga dibutuhkan bantuan dari pemasok agar perusahaan dapat mencapai *target cost* yang telah ditentukan.

B. Kaizen Costing

Komponen selanjutnya adalah *kaizen costing*. Dalam *kaizen costing*, perusahaan berusaha melakukan *cost reduction* untuk mencapai *target costing* pada tahap *production preparation* hingga tahap produksi (Pratiwi, 2012 : 18). Menurut Kaplan & Cooper (1998) *kaizen costing* merupakan pendekatan dalam mengembangkan sistem biaya untuk membawa kegiatan perbaikan terus menerus di perusahaan. *Kaizen costing* adalah metode pengurangan biaya selama fase produksi dan berfokus pada perbaikan secara terus-menerus dan merupakan pendekatan yang inklusif dan berkesinambungan untuk mengurangi biaya setelah tahap produksi suatu produk atau jasa. *Kaizen costing* mempertahankan tingkat produksi saat ini dan selanjutnya mencoba untuk mengurangi biaya pada tingkat yang diharapkan. Dengan demikian, *kaizen costing* mencakup dua aspek utama, yaitu:

- (1) Pemeliharaan kondisi produksi
- (2) Memperbaiki kondisi produksi.

Secara sederhana, perusahaan dapat meningkatkan penjualan atau menurunkan biaya untuk memperoleh pendapatan yang tinggi. Penerapan *Kaizen Costing* ini dimulai dengan membuat rencana peningkatan target sales. Peningkatan penjualan dapat dilakukan dengan menaikkan harga dari produk atau jasa, dan menaikkan volume penjualan. Namun untuk cara yang pertama, yaitu menaikkan harga, mudah untuk dilakukan namun sulit untuk diterima oleh masyarakat. Dan jika

perusahaan ingin meningkatkan volume penjualan, maka akan berpengaruh kepada *variable cost*. Pada cara meningkatkan volume penjualan lah biaya dapat diefisiensikan dengan menggunakan *Kaizen costing*.

Inilah yang menjadi perhatian dari *kaizen costing*, yaitu bagaimana caranya untuk mengefisiensikan *variable cost*, seperti biaya tenaga kerja langsung dan biaya bahan baku langsung. Sehingga perusahaan dapat melakukan outsource untuk kegiatan-kegiatan yang sifatnya sebagai pendukung, memperketat jam lembur, atau mengefisiensikan biaya karyawan. Pengurangan biaya hanya dilakukan untuk biaya-biaya yang sebenarnya tidak perlu dikeluarkan.

Terdapat dua jenis aktifitas *kaizen activity*, yang pertama adalah aktivitas yang dilakukan ketika terdapat perbedaan yang besar antara biaya *aktual* dengan *target cost*, sedangkan aktifitas yang kedua dilaksanakan secara berkala untuk mengurangi tingkat perbedaan antara *target* dan *estimated profit* dan juga agar dapat mencapai *allowable cost*. Menurut Monden (1995), dalam menghitung *kaizen cost*, perusahaan akan mempertimbangkan biaya tetap dan biaya tidak tetap. Untuk departemen yang terkait langsung dengan produksi, perusahaan akan mempertimbangkan biaya variabel sedangkan untuk bagian yang tidak terkait dengan produksi, biaya yang akan dipertimbangkan adalah biaya tetap.

Secara matematis, perhitungan untuk Kaizen Costing dapat digambarkan sebagai berikut:

<i>Target Kaizen</i> <i>Cost</i>	=	<i>Biaya aktual</i>	x	<i>Rasio penghematan</i> <i>biaya</i>
---	---	----------------------------	---	--

Dalam menentukan anggaran belanja, perusahaan diharapkan untuk terlebih dahulu menentukan seberapa besar persentase efisiensi biaya yang akan dilakukan untuk periode berikutnya. Persentase ini lah yang disebut dengan rasio pengurangan biaya. *Kaizen costing* berfungsi sebagai kontrol, untuk melihat apakah selama keberjalanan perusahaan efisiensi biaya berjalan sesuai rencana atau tidak, dan dapat menjadi sistem penilaian untuk kinerja perusahaan. *Kaizen* dapat terjadi dengan melakukan pengurangan biaya kepada aktivitas-aktivitas yang dianggap tidak perlu, menghilangkan pemborosan, dan mengefisiensikan waktu kerja perusahaan.

Kaizen costing tidak hanya dapat diterapkan pada bagian yang terkait dengan produksi, tetapi juga dapat diterapkan terhadap bagian-bagian yang tidak terlibat langsung dengan bagian produksi. Seperti pada Toyota grup, mereka memiliki program yang disebut *Suggestion System* (SS) dan *Quality Control Cycle* (QCC), yaitu program perlombaan kepada semua karyawan untuk memberikan ide-ide perbaikan yang dapat membantu perusahaan memperbaiki proses kerja, mengurangi waktu kerja, dan akhirnya akan menghasilkan penurunan biaya.

Berbeda dengan pendekatan tradisional, dengan menggunakan *kaizen costing*, maka yang akan menjadi elemen variabel adalah biaya dan keuntungan, sedangkan harga jual akan menjadi tetap. Ketika terjadi perubahan ekonomi yang sangat

signifikan dan dibutuhkan penyesuaian harga jual, maka perusahaan akan berusaha menyesuaikan harga jual yang masih rasional dan lebih kompetitif jika dibandingkan pesaingnya. Menurut Imai (1986 :5) pokok strategi *kaizen* ialah menyadari bahwa manajemen harus berusaha untuk memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan bila ingin tetap hidup dan memperoleh laba.

Suatu produk dapat menjadi menguntungkan apabila terjadi perubahan dalam *survival zones*, seperti: pesaing meluncurkan produk atau jasa baru atau terjadi perubahan dalam selera konsumen. Dengan adanya hal-hal semacam ini, perlu bagi badan usaha untuk memonitor *profitabilitas* produknya dan mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan bahwa produk atau jasa tersebut tidak *profitable* sehingga memerlukan tindakan perbaikan dan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan, badan usaha paling tidak harus melakukan dua hal, yaitu (Monika, 1999):

1. Meluncurkan produk atau jasa baru yang sesuai dengan permintaan konsumen dengan harga kompetitif.
2. Menerapkan program *cost reduction* dari produk atau jasa yang ada dengan mengeliminasi *waste* (segala sesuatu yang tidak memiliki nilai tambah) untuk mencapai biaya yang rendah.

Badan usaha yang menerapkan *kaizen costing* hanya akan melakukan perubahan kecil namun berkesinambungan. Hal ini disebabkan karena peningkatan ke arah yang lebih baik adalah tujuan dan tanggung jawab setiap pekerja, mulai tingkat manajer sampai dengan buruh harian, dalam setiap aktivitas serta dilakukan kapan saja. Melalui perubahan kecil dan berkesinambungan yang dilakukan semua pihak,

kapan saja, dan di mana saja, badan usaha akan mencapai pengurangan pada beban produksi secara berkesinambungan.

C. Biaya

Biaya dapat dipandang sebagai suatu nilai tukar yang dikeluarkan atau suatu pengorbanan sumber daya yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat di masa datang (Faridah, 2011 : 6). Pengorbanan tersebut dapat berupa uang atau materi lainnya yang setara nilainya kalau diukur dengan uang. Dalam pengertian lebih jauh lagi, biaya (*cost*) dapat dipisahkan menjadi aktiva atau assets (*unexpired cost*) dan biaya atau expenses (*expired cost*). Biaya dianggap sebagai “assets” apabila biaya tersebut belum digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa atau belum habis digunakan, sedangkan biaya dianggap sebagai “expenses” jika biaya tersebut habis digunakan untuk operasional yang menghasilkan pendapatan dalam suatu periode akuntansi. Biaya sebagai assets dicantumkan dalam neraca, sedangkan biaya sebagai *expenses* dicantumkan dalam laporan laba-rugi.

Dalam PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan) yang diterbitkan IAI (Ikatan Akuntan Indonesia) menerjemahkan istilah *cost* tidak konsisten, kadang diterjemahkan biaya, kadang harga pokok dan kadang juga harga perolehan. Biaya juga dapat diartikan sebagai aliran keluar atau penggunaan aktiva, atau terjadinya utang (atau kombinasi di antara keduanya) dari penyerahan atau produksi barang, penyerahan jasa atau pelaksanaan kegiatan utama suatu perusahaan (Muqodim, 2005 : 142). Biaya merupakan kas atau nilai setara dengan kas yang dikorbankan untuk barang dan jasa yang diharapkan dapat memberikan manfaat pada saat ini atau masa

mendatang bagi organisasi, disebut setara dengan kas karena sumber daya non kas dapat ditukarkan dengan barang atau jasa yang dikehendaki. Biaya berkaitan dengan segala jenis organisasi bisnis, non bisnis, jasa, eceran dan pabrikasi yang sering diukur dengan satuan-satuan moneter (rupiah atau dollar) yang mesti dibayar untuk barang dan jasa. Pada umumnya, jenis-jenis biaya yang dikeluarkan dan cara biaya tersebut diklasifikasikan tergantung pada jenis organisasinya.

Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu (Mulyadi, 2005:8). Dunia dan Wasilah (2009:22) mengartikan biaya sebagai pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang atau mempunyai manfaat melebihi atau periode akuntansi tahunan. Selanjutnya, biaya (*cost*) menurut Homgren, dkk (2008:31) adalah sebagai sumber daya yang dikorbankan (*sacrificed*) atau dilepaskan (*forgone*) untuk mencapai tujuan tertentu. Suatu biaya (seperti bahan langsung atau iklan) biasanya diukur dalam jumlah uang yang harus dibayarkan dalam rangka mendapatkan barang atau jasa.

Pada perusahaan jasa terdapat dua pertimbangan akuntansi mendasar untuk perusahaan jasa seperti perhotelan, yaitu biaya tenaga kerja yang relative tinggi dan tidak adanya persediaan untuk dijual. Keberhasilan suatu perusahaan jasa adalah ditentukan oleh mutu dari jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pada perusahaan jasa sendiri pada umumnya biaya-biaya dibagi menjadi biaya langsung (*direct cost*)

dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Menurut Supriyono (1999:207-209) penggolongan biaya berdasarkan perilaku biaya dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Biaya tetap, yaitu biaya yang jumlah totalnya konstan, tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai dengan tingkatan tertentu. Biaya tetap per unit besarnya berbanding terbalik secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan atau kapasitas, semakin tinggi tingkat kegiatan maka semakin rendah biaya tetap per unit begitu pula sebaliknya, semakin rendah tingkat kegiatan maka semakin tinggi biaya tetap per unit.
2. Biaya Variabel, yaitu biaya yang jumlah totalnya berubah secara sebanding atau proporsional dengan perubahan volume kegiatan atau aktivitas. Semakin tinggi volume kegiatan maka secara proporsional semakin tinggi pula total biaya variabel, semakin rendah volume kegiatan maka secara proporsional semakin rendah pula total biaya variabel. Perlu diingat bahwa biaya variabel per unit selalu konstan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas.
3. Biaya Semi Variabel, yaitu biaya yang jumlah totalnya berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan atau aktivitas tetapi tingkat perubahannya tidak proporsional atau sebanding. Semakin tinggi volume kegiatan semakin tinggi pula jumlah biaya semi – variabel, semakin rendah volume kegiatan semakin rendah pula jumlah biaya semi – variabelnya, tetapi perubahannya tidak proporsional dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi – variabel per

unit berubah secara terbalik dengan perubahan volume kegiatan tetapi sifat perubahannya tidak proporsional.

D. Laba Perusahaan

Laba adalah jumlah pendapatan yang diperoleh dalam satu periode (Yocelyn & Yulius, 2012:83). Pencapaian laba yang maksimal pada suatu perusahaan merupakan salah satu ukuran kinerja yang menjadi pertimbangan oleh para investor atau kreditur dalam pengambilan keputusan untuk melakukan investasi atau untuk memberikan tambahan kredit. Perusahaan yang melaporkan laba yang tinggi tentu dapat memberikan dampak positif bagi investor yang menanamkan modalnya karena ia akan mendapatkan dividen atas tiap kepemilikan saham yang dimilikinya.

Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 25 (IAI: 2007), laporan laba rugi merupakan laporan utama untuk melaporkan kinerja dari suatu perusahaan selama suatu periode tertentu. Informasi tentang kinerja perusahaan terutama informasi mengenai tingkat profitabilitas perusahaan, dibutuhkan untuk mengambil keputusan tentang sumber ekonomi yang akan dikelola oleh suatu perusahaan di masa depan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat pada tingkat laba yang diperoleh perusahaan itu sendiri karena tujuan utama perusahaan pada umumnya adalah untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya dan laba merupakan faktor yang menentukan bagi kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

Menurut Juniarti dan Corolina (2005) Laba merupakan salah satu informasi potensial yang terkandung di dalam laporan keuangan dan yang sangat penting bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan. Laba memiliki potensi informasi yang

sangat penting bagi pihak eksternal dan internal perusahaan. Laba dapat digunakan sebagai alat dalam mengukur kinerja perusahaan dan juga memberikan informasi yang berhubungan dengan kewajiban manajemen atas tanggung jawabnya dalam pengelolaan sumber daya yang telah dipercayakan kepadanya. Informasi laba diterbitkan oleh manajemen yang lebih mengetahui kondisi di dalam perusahaan.

Lain halnya dengan Supriyadi (2013) yang menjelaskan bahwa laba adalah selisih lebih antara pendapatan dan biaya yang timbul dalam kegiatan utama atau sampingan di perusahaan selama satu periode, karena laba pada suatu perusahaan atau unit usaha dijadikan sebagai tujuan utama, maka laba merupakan alat yang baik untuk mengukur prestasi dari pimpinan dan manajemen perusahaan, dengan kata lain efektivitas dan efisiensi dari suatu usaha secara garis besar dapat dilihat pada laba yang diraihinya. Dengan mengelompokkan unsur pendapatan dan biaya akan diperoleh hasil pengukuran laba yang berbeda seperti: laba kotor, laba operasional, laba sebelum pajak, dan laba bersih. Laba atau laba bersih mengindikasikan profitabilitas perusahaan. Laba mencerminkan pengembalian kepada pemegang ekuitas untuk periode bersangkutan, sementara pos-pos dalam laporan merinci bagaimana laba didapat. Sehingga laba juga dapat dijelaskan sebagai perkiraan berdasarkan kenaikan atau penurunan ekuitas sebelum distribusi dan kontribusi dari pemegang ekuitas.

E. Rerangka Konseptual

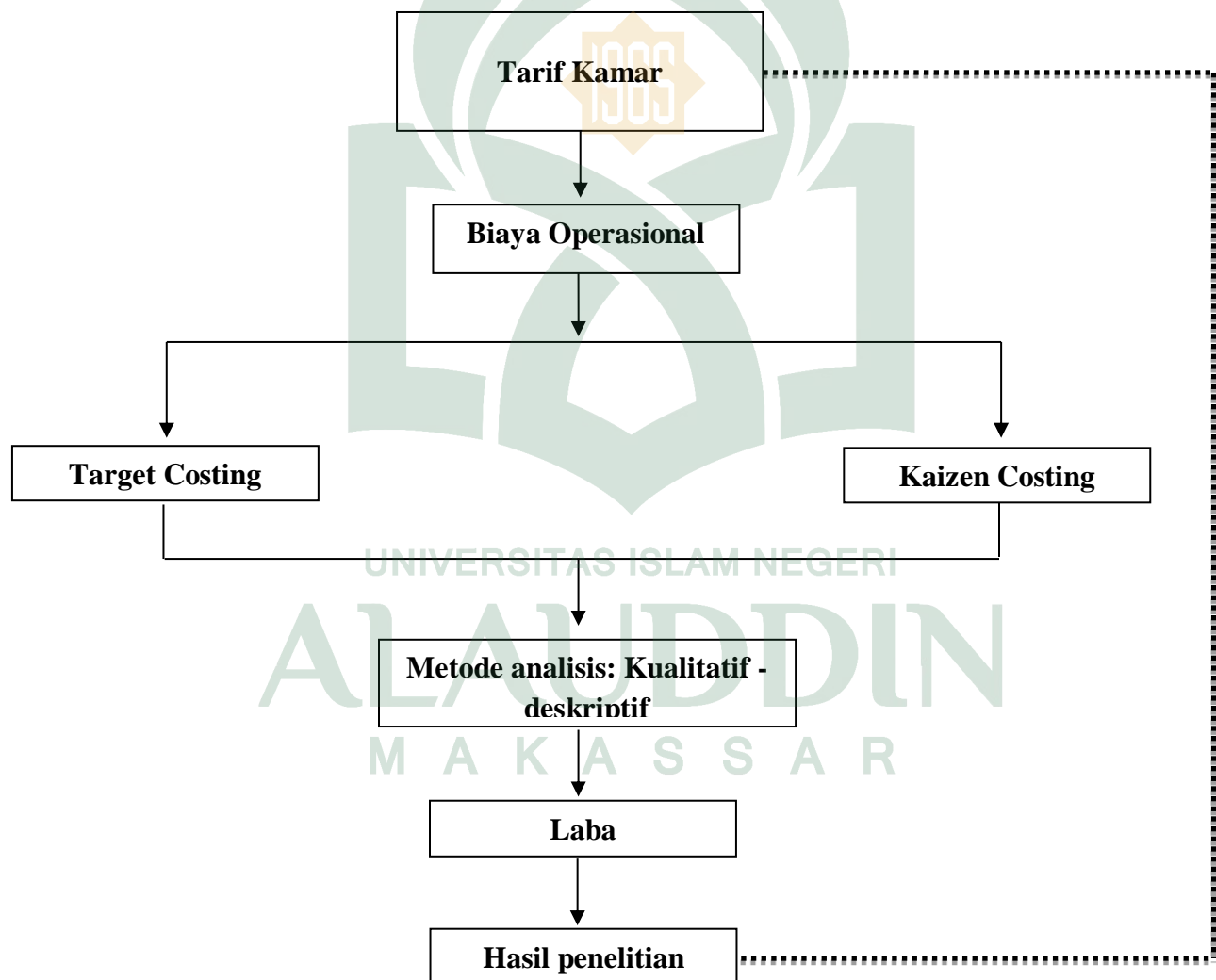
Rerangka konseptual pada penelitian ini memberikan gambaran tentang fenomena persaingan pada perhotelan yang saat ini kian meningkat di kota Makassar.

Pada dasarnya karena merupakan salah satu hotel berbintang tiga dan memiliki umur operasional yang masih baru di kota Makassar maka Grand Asia Hotel Makassar harus melakukan strategi bisnis yang memungkinkan jasanya dapat bersaing di pasaran tanpa mengabaikan kualitas dan fasilitas yang disediakan oleh pihak Grand Asia Hotel Makassar. Dan hasil dari penelitian ini akan diketahui melalui metode penelitian yang disajikan pada hasil penelitian. Dan hasil penelitian akan diperoleh sejauh mana Grand Asia Hotel Makassar sudah menerapkan metode *target costing* dan *kaizen costing* untuk menekan atau mengurangi biaya produksi dan apakah penerapan *target costing* dan *kaizen costing* mampu menekan atau mengurangi biaya operasional, serta apakah penerapan *target costing* dan *kaizen costing* mampu mengoptimalkan pendapatan kamar hotel.

Analisis ini berawal dari penetapan tarif kamar Hotel Grand Asia Makassar, kemudian dilanjutkan ke penggunaan biaya operasional dalam mengoptimalkan laba perusahaan. Untuk menekan biaya dalam mengoptimalkan laba perusahaan, ada dua strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengendalikan atau menekan biaya dengan tujuan agar produk atau jasa yang dipasarkan dapat bersaing dan diterima oleh masyarakat, strategi ini yaitu *target costing* dan *kaizen costing*. Pengoptimalan laba perusahaan dengan menggunakan kedua strategi ini akan dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif dimana peneliti melakukan pengamatan terhadap fenomena yang terjadi terhadap Grand Asia Hotel Makassar terutama tentang penggunaan dari *target costing* dan *kaizen costing* oleh

pihak manajemen hotel dengan harapan untuk dapat memaksimalkan pendapatan laba. Selanjutnya hasil penelitian berisi kesimpulan dari pengamatan peneliti.

Dengan adanya kerangka konseptual ini akan memberikan kemudahan kepada peneliti dalam memecahkan masalah penelitian dan menjawab pertanyaan-pertanyaan terhadap objek masalah penelitian. Berikut adalah rerangka konseptual yang dibangun dalam memecahkan masalah dalam penelitian.



Gambar 2.1. Rerangka Konseptual

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Indrianto dan Supomo (2013) merupakan paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang holistik, kompleks dan rinci. Sedangkan di dalam analisis kualitatif, pengukuran data dibuat berdasarkan pada pandangan sementara yang dibentuk secara spesifik, teori tidak mutlak mendominasi dan lebih cenderung bersifat induktif. Sedangkan Sugiono (2013:347) menyimpulkan bahwa penelitian kualitatif berarti proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok.

Proses penelitian mencakup membuat pertanyaan penelitian dan prosedur yang masih bersifat sementara, mengumpulkan data pada seting partisipan, analisis data secara induktif, membangun data yang persial ke dalam tema, dan selanjutnya memberikan interpretasi terhadap makna suatu data. Sedangkan Ciri yang melekat pada metode kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk deskripsi yang berupa teks naratif, kata-kata, ungkapan, pendapat, gagasan yang dikumpulkan oleh peneliti dari beberapa sumber sesuai dengan teknik atau cara pengumpulan data.

Lokasi penelitian ini adalah pada Grand Asia Hotel Makassar yang berlokasi di Jl. Boulevard Raya No.10 Panakukang Makassar. Latar belakang dipilihnya lokasi

ini disebabkan karena ditengah-tengah persaingan yang kian meningkat dibidang perhotelan saat ini, Grand Asia Hotel Makassar yang memiliki masa operasional yang masih baru mampu dibangun dengan tingkat kualitas hotel bintang tiga. Selain itu penulis juga merasa tertarik pada penggunaan strategi bisnis pihak manajemen Grand Asia Hotel Makassar dalam pengembangan produk jasa untuk meingkatkan laba perusahaannya.

B. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan karakteristik variable yang diteliti dalam suatu situasi (Sekaran, 2006:58). Metode deskriptif-studi adalah metode yang dilakukan dengan meneliti secara mendalam terhadap suatu obyek penelitian yang dipilih dari beberapa keadaan yang dianggap sama serta merupakan penelitian yang memotret situasi sebagaimana adanya, sedetail mungkin dan lengkap, selanjutnya dianalisis dan disimpulkan sebagai penggambaran suatu situasi yang dianggap sama. Meskipun beberapa keadaan dianggap sama tetapi kesimpulan yang diambil tidak boleh digeneralisasi dengan kesimpulan secara menyeluruh terhadap kasus-kasus yang dianggap sama. Adapun objek penelitian adalah Penerapan *Target Costing* dan *Kaizen Costing* terhadap Peningkatan Laba Perusahaan.

Peneliti ingin memaparkan atau menjelaskan dan menggambarkan berbagai situasi dan kondisi yang ada pada obyek penelitian berdasarkan kenyataan yang ada. Jadi, penelitian ini adalah penelitian yang akan menjelaskan dan menggambarkan

bagaimana penggunaan *target costing* dan *kaizen costing* dalam pengembangan produk jasa yang ditawarkan pada Grand Asia Hotel Makassar untuk meningkatkan laba perusahaan.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif yang berisikan informasi mengenai biaya-biaya dan proses produksi pada produk jasa kamar untuk periode 2014 yang diperoleh dari informan yang mempunyai peran sebagai *manager* atau *chief accounting*. Sedangkan, untuk data kualitatif berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan langsung terhadap objek penelitian.

2. Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa sumber data internal yaitu data yang diperoleh dari dalam perusahaan yang terdiri atas data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data ini merupakan data yang diperoleh dari sumber aslinya, berupa: hasil wawancara langsung atau interview dengan pihak yang bersangkutan dalam perusahaan, seperti *manager* atau *chief accounting* atau dengan pihak yang memiliki kewenangan untuk memberikan keterangan atas permasalahan yang diajukan pada saat penelitian. Dan observasi langsung terhadap objek penelitian sehingga dapat diperoleh keterangan yang dibutuhkan sehubungan dengan masalah yang diteliti.

b. Data Sekunder

Data ini merupakan data yang secara tidak langsung diperoleh dari sumbernya. Data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti makalah dan jurnal, serta literatur-literatur lainnya yang relevan dengan masalah yang dibahas oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen sejarah berdirinya Grand Asia Hotel Makassar dan struktur organisasinya.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Pustaka

Studi Pustaka adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang akan dijadikan sebagai panduan dalam menganalisis data. Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu berupa jurnal-jurnal atau referensi lainnya yang digunakan sebagai panduan-referensi terkait dengan topik yang membantu dalam menganalisis data.

2. Dokumentasi

Selain itu dalam penelitian ini metode pengumpulan data sekunder juga dilakukan dengan metode dokumentasi. Dokumentasi dapat dianggap sebagai materi yang tertulis atau sesuatu yang menyediakan informasi tentang subjek. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari pihak manajemen.

3. Studi Lapangan

Studi lapangan dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data, yaitu dengan melakukan survei (wawancara) terhadap suatu obyek secara langsung sebagai instrument penelitian. Wawancara yang dilakukan adalah komunikasi secara langsung (tatap muka) antara pewawancara yang mengajukan pertanyaan secara lisan dengan responden yang menjawab pertanyaan secara langsung.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Penulis menyiapkan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang disesuaikan dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini dan menggunakan alat perekam selama wawancara dilakukan. Pokok permasalahan ini dapat berkembang sehingga penulis menemukan informasi lain yang berhubungan dengan pokok permasalahan tersebut selama wawancara berlangsung.

F. Teknik Analisis Data

Setelah melaksanakan penelitian pendahuluan diperoleh data-data yang memberikan gambaran mengenai kondisi dan permasalahan yang ada pada perusahaan. Permasalahan yang ditemukan akan diuraikan lebih lanjut dan dianalisa untuk memperoleh pemecahan terhadap masalah tersebut.

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

- a) Mengumpulkan data dan mengelompokkan data mengenai perusahaan untuk mengetahui kondisi umum dari perusahaan dan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan.

- b) Menentukan harga jual tiap jenis kamar dan jumlah kamar yang tersedia tiap jenisnya.
- c) Menentukan jumlah kamar yang tersedia selama setahun dengan cara, tiap jenis kamar yang tersedia dikali 365 hari dalam setahun.
- d) Menentukan harga pokok sewa kamar dan laba yang dihasilkan dari penjualan kamar pada periode 2014 menurut perusahaan berdasarkan data yang diperoleh dari objek penelitian. Berikut langkah-langkah yang dilakukan untuk menentukan biaya dan laba dari hasil penjualan kamar:
 1. menentukan tingkat hunian kamar selama setahun. Tingkat hunian kamar dinyatakan dalam persentase dari perbandingan kamar terjual dibandingkan dengan total seluruh kamar hotel yang *available* atau total jumlah seluruh kamar yang bisa dijual. Untuk mengetahui berapa tingkat hunian kamar/*occupancy* suatu hotel dapat dipergunakan rumus sederhana sebagai berikut:

$$\% Occupancy = \text{Jumlah kamar yang terjual} / \text{Total Kamar Available} \times 100\%$$
 2. Menentukan penjualan jasa kamar hotel dari masing-masing jenis kamar selama tahun 2014. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pendapatan yang dapat dihasilkan tiap jenis. Perhitungan ini dapat dilakukan dengan cara jumlah tiap kamar yang terjual dikalikan harga tiap jenis kamar.
 3. Menentukan persentase pendapatan tiap jenis kamar dengan tujuan untuk mengalokasikan pendapatan pada setiap jenis kamar terhadap penjualan kamar secara keseluruhan.

- e) Menentukan biaya operasional kamar selama setahun berdasarkan data yang diperoleh dari objek penelitian.
- f) Melakukan perhitungan biaya perkamar berdasarkan persentase pendapatan.
- g) Melakukan perhitungan margin laba sebelum penerapan *target costing* dan *kaizen costing*.
- h) Menentukan *target costing* dan *kaizen costing* perusahaan berdasarkan pada target harga jual perusahaan dikurangi laba yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berikut ini langkah-langkah yang digunakan dalam pengimplementasian dengan metode *target costing* yaitu:
 1. Menentukan tarif kamar,
 2. Menentukan laba yang diharapkan,
 3. Menghitung biaya target (*target cost*) pada harga pasar yang dikurangi dengan laba yang diharapkan,
 4. Menggunakan *kaizen costing* dan pengendalian operasional untuk terus menurunkan biaya.
- i) Melakukan perhitungan Laba operasi dari pendapatan kamar dengan menggunakan biaya yang telah ditargetkan melalui *target costing*.

G. Pengujian Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reabilitas. Dalam penelitian kualitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah, valid, realibel dan objektif. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan

pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative, dan *member check*. Sementara penulis menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi sendiri menurut Norman K. Denkin dalam Rahardjo (2010) adalah gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurut Denkin dalam Rahardjo (2010), triangulasi meliputi empat hal yaitu yaitu triangulasi metode, triangulasi antar peneliti, triangulasi sumber dan triangulasi teori. Namun peneliti hanya menggunakan dua dari empat jenis triangulasi untuk menyelaraskan dengan penelitian ini, yaitu :

1. Triangulasi sumber, yaitu menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui sumber data utama yaitu wawancara, peneliti bisa menggunakan sumber data pendukung lainnya seperti dokumen yang ditunjukkan informan sebagai bukti sehingga data/keterangan dari informan lebih akurat.
2. Triangulasi Teori, yaitu hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Dan Konsep Grand Asia Hotel

Grand Asia Hotel Makassar mulai dibangun pada pertengahan tahun 2012 diatas lahan seluas 2500M2. Dimiliki dan dijalankan oleh PT. Megah Asia Jaya yang berkedudukan di Makassar, Sulawesi selatan. Pada tanggal 13 april 2014, Grand Asia Hotel Makassar resmi membuka 75 kamar dari total 135 kamar yang tersedia.

Sesuai dengan lokasinya di jalan boulevard yang merupakan pusat bisnis, Grand Asia Hotel Makassar mempunyai konsep bisnis hotel yang nyaman untuk para pebisnis yang menginap bersama keluarga selama perjalanan bisnis, oleh karena itu konsep kamar yang luas, modern, dan aman untuk anak-anak sengaja diciptakan supaya menambah kenyamanan selama menginap. Grand Asia Hotel Makassar termasuk dalam klasifikasi hotel berbintang. Dengan pangsa pasar domestik dengan segmen market korporat, pemerintahan dan keluarga.

2. Visi Dan Misi

Visi

Menjadi hotel dengan manajemen lokal terbaik yang mempunyai reputasi tinggi dalam pelayanan.

Misi

Memastikan semua pelanggan mendapatkan pelayanan prima dan berkesan.

3. Tagline

a. Modern

Manajemen memastikan semua pelanggan akan mendapatkan fasilitas modern selama menginap di Grand Asia Hotel Makassar.

b. Comfort

Kenyamanan pelanggan adalah hal yang paling utama di Grand Asia Hotel Makassar. Hal itu didukung oleh fasilitas pendukung yang disediakan berupa kamar yang luas, area lobby yang nyaman dan fasilitas parkir yang memadai untuk menampung kendaraan tamu di lantai basement.

c. Classy

Para staff Grand Asia Hotel Makassar merupakan tenaga terlatih yang akan memberikan pelayanan berkelas untuk semua pelanggan Grand Asia Hotel Makassar.

4. Tipe Kamar

Grand Asia Hotel Makassar memiliki beberapa tipe kamar dengan kategori sebagai berikut:

- **Superior Room**

Merupakan kamar dengan ukuran 7x4 M diperuntukkan untuk satu org atau dua orang tamu yang menginginkan fasilitas menginap yang simple namun murah. dilengkapi dengan fasilitas LCD TV, TV, TV Cable, AC dan *standing shower*. Disamping itu sebagai fasilitas tambahan disediakan secara cuma-cuma kasur lipat

sebanyak dua buah ditiap kamar. Fasilitas ini merupakan jawaban atas kebutuhan tamu yang ingin menginap di Grand Asia Hotel Makassar dengan biaya terjangkau.

- **Deluxe Room**

Kamar dengan ukuran yang tepat dan dilengkapi dengan jendela, TV cable, *standing shower* dan sofa yang nyaman di setiap untinya. Sama dengan kamar standar, di tiap kamar superior juga disediakan dua buah kasur lipat secara cuma-cuma sebagai fasilitas tambahan.

- **Junior Suite Room**

Merupakan kamar yang dirancang tepat untuk para pelaku bisnis dengan fasilitas mini bar, TV Cable, AC, sofa bed dan *standing shower* serta dilengkapi dengan jendela. Sama dengan kamar lainnya, di tiap kamar deluxe juga disediakan dua buah kasur lipat secara Cuma-Cuma sebagai fasilitas tambahan.

- **Suite Room**

Tipe kamar ini disediakan untuk mengakomodir para tamu yang menginginkan kamar lebih luas dan fasilitas lengkap. Tiap unti kamar ini akan dilengkapi dengan fasilitas *living room*, *sofa bed*, *pantry*, *mini bar*, jendela, TV Cable diruangan tamu dan kamar tidur, AC, serta dilengkapi dengan *Bath up* di kamar mandinya. Tambahan dua buah kasur lipat juga tersedia di tipe kamar ini.

- **Family Room**

Merupakan kamar dengan fasilitas dua buah *king size bed* dalam satu ruangan dan dilengkapi dengan *sofa bed*, yang sangat cocok untuk keluarga yang

menghendaki menginap dalam satu ruangan. Disamping ukuran kamar yang luas dan fasilitas tambahan dua buah kasur lipat, kamar ini dilengkapi dengan jendela, TV Cable dan sofa untuk menambah kenyamanan.

5. Fasilitas Hotel

a. Lobby

Terletak di lantai dasar dengan sofa yang nyaman dan jaringan wi-fi yang menambah kenyamanan para tamu.

b. Coridor Lounge

Disetiap koridor lantai kamar, disediakan area *lounge* dengan sofa-sofa nyaman yang dilengkapi dengan LCD TV, yang memungkinkan pelanggan untuk menerima tamu yang berkunjung tanpa harus terganggu privasinya.

c. Ballroom

Imperial ballroom terletak dilantai 2. Kapasitas sampai dengan 800 orang untuk theatre style. Bisa digunakan untuk berbagai kegiatan baik wedding, symposium, seminar dan acara pesta lainnya. Fasilitas meeting yang disediakan meliputi *LCD dan Screen, Flip Chart, White Board, Stationary*.

d. Restaurant

Kapasitas sampai dengan 300 pax. Dirancang untuk dapat melayani kebutuhan konsumsi tamu sepanjang hari selama tamu menginap. Baik tamu yang datang langsung di restoran atau pu yang memesan makanan untuk dikirim di kamar (*room service*).

e. Coffee Shop & Bar Lounge

Buka 24 jam setiap hari. Menyediakan aneka minuman baik alkohol maupun non alkohol serta aneka makanan dengan harga terjangkau yang dilengkapi dengan suasana nyaman dan bersih dilengkapi dengan pelayanan terbaik. Secara regular akan dihadirkan *live music* untuk menyemarakkan suasana. Coffee shop ini melayani tamu baik yang menginap maupun tidak menginap.

f. Drug Store

Menyediakan aneka kebutuhan tamu. Terletak di lobby area.

g. Parking Area

Terletak di area Basement hotel. Mampu menampung sampai dengan 120 mobil.

h. Business Centre

Business centre tersedia bagi semua tamu hotel yang terletak dilantai 1 untuk menunjang acara meeting yang diselenggarakan di Hotel Grand Asia.

6. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi adalah gambaran tentang jenjang dan alur kepemimpinan serta menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab dari setiap unit kerja dalam suatu organisasi. Dalam struktur organisasi hotel, setiap orang pada jabatan masing-masing harus menyadari bahwa keberadaannya adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan hotel. Setiap petugas hotel harus memahami jalur- jalur kerja sama. Ia harus tahu dengan siapa harus bekerja sama, dengan siapa tugas-tugas harus dikomunikasikan. Adapun struktur organisasi Grand Asia Hotel Makassar adalah sebagai berikut:

a. Uraian jabatan-jabatan pada Grand Asia Hotel Makassar

Dengan melihat struktur organisasi Grand Asia Hotel tersebut di atas, maka dapat diuraikan tugas dan tanggungjawab masing-masing bagian dari struktur tersebut.

- **General Manager.** Bertanggung jawab atas keseluruhan penyelenggaraan hotel dan kinerja seluruh karyawan dan bertanggung jawab dalam menjaga properti (aset fisik), pemeliharaan hotel termasuk dalam perizinan dan memastikan kelengkapannya.

Uraian Tugas :

1. Membuat perencanaan tahunan, rencana operasional, rencana pemasaran dan anggaran perusahaan.
2. Mengarahkan dan mengelola operasional hotel.
3. Melakukan pemantauan terhadap aktifitas pemasaran dan penjualan serta menetapkan strategi untuk memaksimalkan penjualan.
4. Melakukan control terhadap standar kualitas pelayanan, kebersihan dan keselamatan.
5. Mengembangkan dan meningkatkan keterampilan SDM sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik kepada tamu.

- **HRD (*Human Resources of Development*) Manager.** Bertanggung jawab di dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu dalam hal perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan sumber daya manusia,

termasuk pengembangan kualitasnya dengan berpedoman pada kebijaksanaan dan prosedur yang berlaku di perusahaan. Bertanggung jawab terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pembinaan *government & industrial* serta mempunyai kewajiban memelihara dan menjaga citra perusahaan.

Uraian Tugas :

1. Menyusun, merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi anggaran biaya kegiatan secara efektif dan efisien serta bertanggung jawab terhadap setiap pengeluaran hasil kegiatan.
 2. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengawasan dan melaksanakan evaluasi terhadap jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.
 3. Melaksanakan seleksi, promosi, transferring, demosi terhadap karyawan yang dianggap perlu.
 4. Melaksanakan kegiatan-kegiatan pembinaan, pelatihan dan kegiatan lain yang berhubungan dengan pengembangan mental, keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan standard perusahaan.
 5. Bertanggung jawab terhadap kegiatan yang berhubungan dengan rekapitulasi absensi karyawan, perhitungan gaji, tunjangan dan bonus.
- **Sales & Marketing Manager.**
 1. Bertanggungjawab menentukan harga jual, produk yang akan dilaunching, jadwal kunjungan serta system promosi untuk memastikan tercapainya target penjualan.

2. Bertanggungjawab memonitor perolehan order serta merangkumkan forecast untuk memastikan kapasitas produksi terisi secara optimal.
3. Bertanggungjawab memonitor jumlah stock seluruh Dept. Sales & Marketing untuk memastikan umur stock perusahaan tidak melebihi target yang telah ditentukan.
4. Bertanggungjawab menganalisa dan mengembangkan strategi marketing untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan area sesuai dg target yang ditentukan.
5. Bertanggungjawab menganalisa dan memberikan arah pengembangan design & warna, untuk memastikan pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan pasar.
6. Bertanggungjawab melakukan evaluasi kepuasan pelanggan dari hasil survey seluruh sales team untuk memastikan tercapainya target kepuasan pelanggan yang ditentukan.
7. Bertanggungjawab menerapkan budaya, sistem, dan peraturan intern perusahaan serta menerapkan manajemen biaya, untuk memastikan budaya perusahaan dan sistem serta peraturan dijalankan dengan optimal.

Uraian Tugas :

1. Menentukan harga jual, produk yang akan dilaunching, jadwal kunjungan serta system promosi untuk memastikan tercapainya target penjualan.

2. Memonitor perolehan order serta merangkumkan forecast untuk memastikan kapasitas produksi terisi secara optimal.
 3. Memonitor jumlah stock seluruh Dept. Sales & Marketing untuk memastikan umur stock perusahaan tidak melebihi target yang telah ditentukan.
 4. Menganalisa dan mengembangkan strategi marketing untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan area sesuai dengan target yang ditentukan.
 5. Menganalisa dan memberikan arah pengembangan design & warna, untuk memastikan pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan pasar.
 6. Melakukan evaluasi kepuasan pelanggan dari hasil survey seluruh sales team untuk memastikan tercapainya target kepuasan pelanggan yang ditentukan.
 7. Menerapkan budaya, sistem, dan peraturan intern perusahaan serta menerapkan manajemen biaya, untuk memastikan budaya perusahaan dan sistem serta peraturan dijalankan dengan optimal.
- **FO (*Front Office*) Manager.** *Front office* manager bertanggung jawab kepada general manager hotel, ia bertanggung jawab atas semua hal yang bersangkutan dengan semua kegiatan operasional dan administrasi kantor depan.

Uraian Tugas :

1. Menyeleksi, menempatkan, melatih dan mengevaluasi karyawan front office.

2. Memastikan bahwa semua staff di front office menguasai sistem komputer hotel, etika menerima telepon dan standard operasional yang ada di hotel.
3. Menjaga keharmonisan kerja dengan penjualan dan pemasaran tentang harga kamar.
4. Menyambut tamu VIP.
5. Menangani keluhan tamu yang tidak bisa diselesaikan oleh bawahannya
6. Membuat laporan bulanan tentang daftar tamu, tingkat hunian maupun untung/rugi di bagian kantor depan.
7. Menjaga kedisiplinan petugas kantor depan dengan memberikan peringatan dan sanksi bagi yang melanggar ketentuan.
8. Meningkatkan kualitas dan prestasi karyawan yang berprestasi dengan memberikan penghargaan.
9. Membuat budget tahunan, menganalisis operasi dan pendapatan hotel secara harian dari sisi pendapatan, rata-rata harga kamar.

- **Executive Housekeeper**

Uraian Tugas dan Tanggungjawab :

1. Melakukan rekrutment karyawan, mewawancara, melatih serta mengawasi serta melakukan penilaian, evaluasi atau teguran terhadap karyawan secara berkala.
2. Menyiapkan job description dan standar operating procedure Housekeeping.

3. Member penugasan dan arahan terhadap tugas-tugas yang harus dilakukan karyawan di bagian Housekeeping.
4. Membantu Room Division Manager dan General Manager terhadap program perawatan atau perbaikan yang bersangkutan dengan area tanggung jawab housekeeping, terutama di kamar tamu dan publik area.
5. Melakukan pengontrolan, permintaan barang atau pembelian barang-barang yang diperlukan dalam operasional sehari-hari di housekeeping, seperti guest supplies, guest room supplies, linen dan sebagainya agar sesuai dengan par stock yang ditentukan.
6. Melakukan program pengadaan dan pembelian FF&E (furniture, fixture, & equipment) baik untuk housekeeping atau pun laundry sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan.
7. Melakukan pengawasan pengadaan barang dan pembelian peralatan yang disediakan untuk operasional sehingga berfungsi sesuai dengan standar yang ditentukan, baik di housekeeping maupun di laundry.
8. Melakukan pemeriksaan secara rutin terhadap proses pelaksanaan pencucian laundry, baik untuk house laundry maupun untuk guest laundry.
9. Melakukan pengawasan terhadap lost and found.
10. Membuat program pelatihan (training program) terhadap seluruh karyawan.

- **FB (*Food and Beverage*) Service Manager.** Membidangi seluruh outlet yang ada pada bagian *Food and Beverage* seperti: Restaurant, Bar, Banquet. Secara garis besar tanggung jawab dan tugas-tugas seorang *Food and Beverage Service Manager* adalah :

1. Mengkoordinasi kegiatan dan operasional *Food and Beverage Service*.
2. Bertanggung jawab dan mengawasi semua kegiatan *Food and Beverage Service*.
3. Menangani masalah yang tidak bisa diatasi oleh bawahan.
4. Menyusun rencana kerja dan melatih bawahan.

- **Finance Controller**

Uraian Tugas, Peranan dan Tanggung Jawab :

Berperanan langsung terhadap urusan keuangan dan persiapan analisa operasional perusahaan, termasuk laporan keuangan dan interim terjadwal. Bertanggung jawab terhadap perencanaan dan kebijakan dibidang keuangan, praktek akuntansi, termasuk menangani hal-hal yang berkaitan dengan institusi pembiayaan dan komunitas keuangan, menangani perpajakan, menganalisa dan menilai laporan keuangan sebelum ditetapkan menjadi laporan fiskal dan laporan keuangan resmi perusahaan, ikut serta dalam mengawasi staf dibagian accounting dan keuangan, Akuntansi Umum, Akuntansi Aktiva, Akuntansi Biaya, dan pengawasan terhadap anggaran.

- **Chief Accountant**

Uraian Tugas :

1. Mengawasi pelaksanaan administrasi dan akuntansi sehari-hari yang dijalankan oleh beberapa akuntan, mulai dari pengumpulan dan pemilahan bukti transaksi, penghitungan, hingga input data ke dalam sistem sesuai prosedur yang telah ada.
2. Melakukan review harian terhadap akun kas, review mingguan terhadap akun piutang dan utang, serta review bulanan untuk semua akun.
3. Mengawasi pengumpulan data dan perhitungan cost di produksi telah sesuai dengan metode yang ditentukan (saat itu memakai standard costing).
4. Melakukan rekonsiliasi atas semua akun (nominal dan permanent) setiap menjelang tutup buku, termasuk memberikan approval terhadap berbagai penyesuaian dan koreksi yang dibutuhkan agar catatan mewakili kejadian transaksi yang sesungguhnya dengan akurat.
5. Memastikan laporan kas harian, mingguan dan laporan arus kas bulanan yang dibuat oleh cash accountant sudah akurat. Memastikan laporan piutang dan utang mingguan sudah akurat. Memastikan laporan persediaan harian dan mingguan telah akurat. Memastikan laporan aktiva tetap bulanan telah akurat. Dan, memastikan semua laporan tersebut telah sesuai dengan standar akuntansi yang ada.

6. Mengkoordinasikan proses penyusunan dan penyajian laporan keuangan untuk kebutuhan internal (manajemen) serta mempresentasikannya sewaktu-waktu bila pihak manajemen membutuhkan.
7. Menyusun dan menyajikan laporan keuangan untuk asersi manajemen untuk pihak luar, baik komersial maupun fiskal (Laporan Laba-Rugi, Neraca, Laporan Perubahan Modal, dan Laporan Arus Kas) secara tahunan.
8. Memberikan support dan assistensi yang maksimal bagi semua bagian di dalam perusahaan terkait dengan masalah administrasi, data, serta analisa laporan keuangan, guna pencapaian target dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
9. Mengawasi dan mengkoordinasikan penumpukan data, bukti transaksi hingga pelaporan pajak perusahaan (untuk semua jenis pajak.) Serta memastikan laporan fiskal telah sesuai dengan Undang-Undang Pajak yang berlaku, dan bisa dibandingkan dengan laporan komersial (setelah koreksi fiskal.)
10. Memberikan asistensi dan support yang efektif bagi auditor independent dan pemeriksa dari Dirjen Pajak bila dibutuhkan.
11. Memberikan training, pengarahan, panduan, dan bimbingan bagi semua staf di bagian accounting terkait hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan perusahaan sehari-hari agar bisa menjalankan tugas dan fungsi seperti yang diharapkan oleh perusahaan.

12. Menjadi role-model dan mentor bagi semua staf di bagian accounting.

- **Chief Engineer.** Bertanggungjawab terhadap pelaksanaan perbaikan dan perawatan perlengkapan yang ada di kamar dan peralatan, mesin-mesin, komputer, audio visual, pendingin dan alat elektronik lainnya yang ada diseluruh hotel serta cat hotel yang sering mengalami perubahan sesuai event yang dilaksanakan.

Uraian Tugas :

1. Melakukan pengawasan proyek dalam pembangunan Grand Asia Hotel Makassar.
2. Melakukan perekrutan crew engineer.
3. Membuat program kerja untuk engineering department.
4. Mengawasi secara langsung operational engineering.
5. Membuat dan mengawasi langsung program saving energi.
6. Membuat laporan mingguan, bulanan dan tahunan.

B. Analisis Dan Deskriptif

1. Penentuan Harga Kamar

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa dalam menentukan harga pokok jasa perhotelan, Grand Asia Hotel Makassar menggunakan siklus yang pertama observasi pasar oleh team marketing, kemudian disampaikan ke GM dari GM lanjut ke direksi. Tahap selanjutnya setelah sampai pada direksi kemudian dilakukan review, jika harga dari hasil observasi cocok dalam artian sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai dengan biaya yang dikeluarkan untuk tarif perkamar barulah nilai nominal tersebut di aplikasikan dan menjadi tarif tiap jenis kamar. Tarif sewa diperoleh dengan cara menambahkan harga pokok tiap jenis kamar dengan persentase laba menurut jenis kamarnya. Persentase tersebut sudah ditetapkan bagian manajemen Hotel Grand Asia yaitu: *Superior 25%, Deluxe 25%, Junior Suite 25%, Suite 25%*, dan *Family Suite 25%*.

Penyesuaian tarif sewa kamar ini merupakan hal paling menentukan dalam penentuan tarif sewa kamar. Hotel Grand Asia tidak menentukan tarif jauh dibawah atau di atas harga pasar karena dalam menentukan Harga pasar untuk tarif kamar hotel yang ada dari kompetitor disesuaikan dengan tarif kamar dari Grand Asia Hotel sendiri, sehingga dapat dikatakan tarif kamar dari Grand Asia Hotel bisa bersaing dengan tarif kamar kompetitor yang ada di wilayah Makassar.

Adapun kelompok biaya yang memberikan kontribusi dalam penentuan harga pokok jasa sewa adalah sebagai berikut :

1. Biaya gaji

Merupakan kelompok biaya yang terdiri dari gaji pokok, *service charge*, upah, lembur, tunjangan-tunjangan lain yang dibagikan kepada karyawan.

2. Biaya *laundry*

Pengeluaran biaya dalam hubungannya dengan proses *laundry* dan *linen rooms* terhadap perlengkapan kamar yang terpakai.

3. Biaya *Engineering* dan *Maintenance*

Biaya ini dikeluarkan untuk menunjang kegiatan hotel yang berhubungan dengan pengadaan *property, operation, maintenance, dan energy cost* (POMEC)

4. Biaya House Keeping

Biaya yang dikeluarkan untuk menunjang ketersediaannya kamar siap pakai yang meliputi biaya perlengkapan kamar (*rooms amenities*) dan tamu (*guest supplies*).

5. Biaya penyusutan (Depresiasi)

Biaya yang dikeluarkan berhubungan penggunaan *fixed asset*, yang meliputi gedung, kendaraan, dan inventaris lain.

6. Biaya administrasi dan umum

Biaya yang dikeluarkan berhubungan dengan operasi administrasi perusahaan misanya peralatan kantor, *stationary*, pembelian dan pemeliharaan program atau sistem dan pengurusan ijin serta administrasi lainnya.

7. Biaya listrik dan air

Biaya yang berhubungan dengan pemakaian listrik dan air tiap jenis kamar permalamnya.

Pada Grand Asia Hotel terdapat lima jenis kamar dengan jumlah dan luas yang berbeda-beda. Adapun jenis dan luas kamar yang ada pada Grand Asia Hotel, yaitu:

1. Superior, berjumlah 30 kamar dengan luas sebesar 73-74 m²
2. Deluxe, berjumlah 62 kamar dengan luas sebesar 24-28 m²
3. Junior Suite, berjumlah 22 kamar dengan luas sebesar 30 m²
4. Suite, berjumlah 20 kamar dengan luas sebesar 40 m²
5. Family Suite, berjumlah 2 kamar dengan luas sebesar 50 m²

Perhitungan harga pokok kamar pada Grand Asia Hotel Makassar dilakukan untuk setiap bagian atau unit yang menghasilkan jasa. Biaya-biaya yang diperhitungkan sebagai harga pokok kamar merupakan biaya-biaya yang terjadi pada bagian atau unit penghasil jasa maupun biaya hasil alokasi dari bagian atau unit yang bersifat umum. Biaya-biaya dari bagian atau unit yang sifatnya umum ini proses pembebanannya dilakukan dengan cara alokasi. Besarnya alokasi biaya-biaya tersebut didasarkan berdasarkan kontribusi pendapatan masing-masing bagian atau unit penghasilan jasa kamar terhadap pendapatan total jasa kamar hotel.

Tabel 4.1
Room Rate Grand Asia Hotel tahun 2014

Jenis Kamar	Room Rate (Rp)
<i>Superior rooms</i>	350.000
<i>Deluxe rooms</i>	400.000
<i>Junior suite rooms</i>	450.000
<i>Suite rooms</i>	575.000
<i>Family suite rooms</i>	850.000

Sumber : Grand Asia Hotel

Untuk jumlah kamar tersedia untuk dijual dan jumlah hari tamu menginap disetiap jenis kamar selama tahun 2014 pada Grand Asia Hotel dapat dilihat pada tabel berikut dengan mengalikan jumlah tiap jenis kamar dengan jumlah hari selama setahun sehingga dapat diketahui jumlah kamar yang siap jual selama setahun.

Tabel 4.2
Jumlah Kamar Tersedia Untuk Dijual

Jenis Kamar	Jumlah Kamar (1)	Jumlah Kamar Setahun (1) X 365
<i>Superior rooms</i>	30	10.950
<i>Deluxe rooms</i>	62	22.630
<i>Junior suite rooms</i>	22	8.030
<i>Suite rooms</i>	20	7.300
<i>Family suite rooms</i>	2	730
<i>Total</i>	136	49.640

Sumber : Grand Asia Hotel

Berdasarkan kedua tabel diatas perhitungan dari proses pembebanan biaya dan penentuan harga jual jasa untuk masing-masing jenis kamar di Grand Asia Hotel dapat dijelaskan melalui perhitungan sebagai berikut :

- Tingkat pengisian kamar atau tingkat hunian kamar masing-masing jenis kamar (*occupancy rate*) selama tahun 2014.

Tabel 4.3
Occupancy Rate Grand Asia Hotel Tahun 2014

<i>Jenis Kamar</i>	<i>Total Kamar Terjual (1)</i>	<i>Jumlah Kamar Setahun (2)</i>	<i>Occupancy Rate (1):(2) × 100%</i>
<i>Superior rooms</i>	2.880	10.950	26%
<i>Deluxe rooms</i>	3.420	22.630	15%
<i>Junior suite rooms</i>	1.080	8.030	13%
<i>Suite rooms</i>	504	7.300	7%
<i>Family suite rooms</i>	108	730	15%
<i>Total</i>	7.992	49.640	77%

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

Tingkat pengisian kamar pada Grand Asia Hotel dapat dilihat pada tabel *Occupancy Rate*. Pengisian kamar tertinggi yaitu jenis kamar superior dengan tingkat *Occupancy Rate* sebesar 26%. Selain itu, nilai *Occupancy Rate* untuk *Deluxe*, *Junior Suite*, *Suite*, dan *Family Suite* masing-masing sebesar 15%, 13%, 7%, dan 15%.

- b. Penjualan jasa kamar hotel dari masing-masing jenis kamar selama tahun 2014.

Table 4.4
Pendapatan Penjualan Jasa Kamar Grand Asia Hotel Tahun 2014

<i>Jenis Kamar</i>	<i>Total Kamar Terjual (1)</i>	<i>Harga Kamar (Rp) (2)</i>	<i>Pendapatan Jasa Kamar (Rp) (1) X (2)</i>
<i>Superior rooms</i>	2.880	350.000	1.008.000.000
<i>Deluxe rooms</i>	3.420	400.000	1.368.000.000
<i>Junior suite rooms</i>	1.080	450.000	486.000.000
<i>Suite rooms</i>	504	575.000	289.800.000
<i>Family suite rooms</i>	108	850.000	91.800.000
<i>Total</i>	7.992	2.625.000	3.243.600.000

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

Total pendapatan kamar selama tahun 2014 senilai Rp. 3.243.600.000. jenis kamar yang memiliki kontribusi pendapatan terbesar yaitu jenis kamar *Deluxe* dengan nilai pendapatan sebesar Rp. 1.368.000.000, dengan harga perkamarnya senilai Rp. 400.000/Night. Sedangkan jenis kamar *Family Suite* dengan harga perkamar senilai Rp. 850.000/Night memiliki nilai pendapatan jasa kamar sebesar Rp. 91.800.000.

- c. Persentase pendapatan dari masing-masing jenis kamar pada Grand Asia Hotel terhadap pendapatan dari penjualan jenis kamar secara keseluruhan selama tahun 2014.

Table 4.5
Persentase Pendapatan Penjualan Jasa Kamar Grand Asia Hotel Tahun 2014

Jenis Kamar	Pendapatan Jasa Kamar (Rp) (1)	Total Pendapatan (Rp) (2)	Persentase Pendapatan ((1) : (2)) x 100%
<i>Superior rooms</i>	1.008.000.000	3.243.600.000	31%
<i>Deluxe rooms</i>	1.368.000.000		42%
<i>Junior suite rooms</i>	486.000.000		15%
<i>Suite rooms</i>	289.800.000		9%
<i>Family suite rooms</i>	91.800.000		3%
<i>Total</i>	3.243.600.000	3.243.600.000	100%

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

Tingkat persentase pendapatan setiap jenis kamar *Superior*, *Deluxe*, *Junior Suite*, *Suite*, dan *Family Suite* masing-masing senilai 31%, 42%, 15%, 9%, dan 3% dari total pendapatan jasa kamar yang senilai Rp. 3.243.600.000. persentase tertinggi senilai 42% yaitu jenis kamar *Superior* dan untuk *Family Suite* memiliki persentase pendapatan terendah senilai 3%.

Dari hasil perhitungan diatas, diperoleh persentase alokasi pendapatan pada setiap jenis kamar terhadap pendapatan penjualan jasa kamar secara keseluruhan. Hasil perhitungan tersebut dalam analisis selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan pengeluaran biaya-biaya dengan dasar alokasi pendapatan.

Alokasi berdasarkan pendapatan adalah biaya yang didasarkan pada besarnya persentase terhadap jenis kamar tertentu terhadap total pendapatan suatu jenis kamar. Jadi, setiap jenis kamar akan menanggung beban biaya aktivitas jasa (harga pokok kamar) sebesar nilai persentase pendapatan yang diperoleh kamar itu sendiri terhadap perolehan pendapatan jasa kamar secara keseluruhan.

Jadi setiap tipe kamar akan menyerap biaya aktivitas jasa atau harga pokok jasa sebesar nilai persentase pendapatan yang diperoleh kamar itu terhadap perolehan pendapatan dari penjualan kamar secara keseluruhan.

Tabel 4.6
Biaya Operasi

Keterangan	Biaya
Biaya Gaji	1.605.000.000
Biaya Laundry	10.100.700
Biaya Engineering & Maintenance	138.176.387
Biaya House Keeping	618.364.846
Biaya Depresiasi	287.764.591
Biaya Administrasi dan Umum	306.622.100
Biaya Listrik dan Air	64.800.000
Total Biaya	3.030.828.624

Sumber : Grand Asia Hotel

Adapun perhitungan harga pokok sewa kamar berdasarkan persentase pendapatan dan biaya operasional sebagai berikut.

Tabel 4.7
Perhitungan Biaya Perkamar

<i>jenis kamar</i>	<i>persentase pendapatan (1)</i>	<i>biaya operasi (2)</i>	<i>kamar tejual (3)</i>	<i>harga pokok sewa kamar ((1)*(2)) : (3)</i>
<i>Superior</i>	<i>31%</i>	<i>3.030.828.624</i>	<i>2.880</i>	<i>326.235</i>
<i>Deluxe</i>	<i>42%</i>		<i>3.420</i>	<i>372.207</i>
<i>junior suite</i>	<i>15%</i>		<i>1.080</i>	<i>420.948</i>
<i>Suite</i>	<i>9%</i>		<i>504</i>	<i>541.219</i>
<i>family suite</i>	<i>3%</i>		<i>108</i>	<i>841.897</i>

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

Berdasarkan perhitungan harga pokok sewa kamar diatas maka akan disajikan perhitungan margin laba dalam penjualan tiap kamar yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.8
Perhitungan Margin Laba dalam Penjualan Tiap Kamar
(Menurut Perusahaan)

Jenis Kamar	Harga Kamar (Rp)	Biaya Tiap Kamar (Rp)	Margin	
			Laba (Rp)	%
<i>Superior rooms</i>	<i>350.000</i>	<i>326.235</i>	<i>23.765</i>	<i>19%</i>
<i>Deluxe rooms</i>	<i>400.000</i>	<i>372.207</i>	<i>27.793</i>	<i>23%</i>
<i>Junior suite rooms</i>	<i>450.000</i>	<i>420.948</i>	<i>29.052</i>	<i>24%</i>
<i>Suite rooms</i>	<i>575.000</i>	<i>541.219</i>	<i>33.781</i>	<i>28%</i>
<i>Family suite rooms</i>	<i>850.000</i>	<i>841.897</i>	<i>8.103</i>	<i>7%</i>
<i>Total</i>	<i>2.625.000</i>	<i>2.502.506</i>	<i>122.494</i>	<i>100%</i>

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

2. Analisis Penerapan *Target Costing* sebagai Alat Efisiensi Biaya Tiap Kamar.

a. Menentukan *Target Sales Price*

Pada penentuan *Target Selling Price*, bagian marketing harus jeli terhadap kondisi pasar agar dapat menentukan apa yang diinginkan konsumen, sehingga perusahaan dapat menentukan produk seperti apa yang harus diproduksi dan pada *level* harga yang dapat diterima. Pertimbangan terhadap harga pasar bertujuan agar tarif yang ditentukan tidaklah terlalu mahal maupun terlalu murah tapi tarif tersebut memiliki nilai yang mampu bersaing dalam pasar.

Selain itu Grand Asia Hotel juga mempertimbangkan setiap fasilitas yang dimiliki tiap jenis kamar. Pihak hotel sangat memperhatikan kenyamanan konsumen dengan memberikan beragam fasilitas tiap kamar, hal ini memungkinkan pembebanan tersebut akan mengurangi pendapatan karena penambahan fasilitas yang berlebihan akan memberikan efek negatif terhadap pendapatan yang disebabkan kenaikan biaya perusahaan. namun, dengan penerapan *target costing* hal tersebut akan dapat di minimalisir oleh pihak hotel.

Tarif kamar yang telah dirumuskan berdasarkan hasil observasi pihak marketing dan pertimbangan direksi berdasarkan hasil wawancara pada bagian *Front Office Manajer* (Manajer Kantor Depan), dimana di katakan bahwa :

“...Kalo untuk harga tiap kamarnya itu Superior rooms Rp. 350.000 ,Deluxe rooms Rp. 400.000, Junior suite rooms Rp. 450.000, Suite rooms Rp. 575.000, dan Family suite rooms itu Rp. 850.000.” (Dirga, 2015).

maka tarif kamar Hotel Grand Asia dapat diketahui sebagai berikut :

Tabel 4.9
Room Rate Grand Asia Hotel tahun 2014

Jenis Kamar	Room Rate (Rp)
<i>Superior rooms</i>	<i>350.000</i>
<i>Deluxe rooms</i>	<i>400.000</i>
<i>Junior suite rooms</i>	<i>450.000</i>
<i>Suite rooms</i>	<i>575.000</i>
<i>Family suite rooms</i>	<i>850.000</i>

Sumber : Grand Asia Hotel

b. Menentukan *Target Profit*

Pada tahap ini, perusahaan biasanya sudah memiliki rencana *long term profit* dan *short term profit*. Sehingga manajemen juga akan bisa menentukan *profit* yang diinginkan dari masing-masing produk. Dari hasil wawancara target laba yang diinginkan perusahaan sebesar 25% dari tarif yang telah dirumuskan pada tahap awal seperti yang di katakan oleh pak Dirga, yaitu :

“Target costing bukan saya tetapi bagian marketing. Kalau persentase labanya itu masing-masing 25% tiap kamarnya.” (Dirga, 2015).

Dan juga di sebutkan oleh ibu Monica selaku Asst. Chief Accounting pada Hotel Grand Asia, beliau menyebutkan bahwa:

“Kalo soal berapa keuntungan kami menargetkan sekitar 25% dari penjualan kamar yang ada. “ (Monica, 2016).

sehingga laba dapat dihitung dengan mengalikan harga tiap jenis kamar dengan persentase target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan atau pihak Hotel Grand Asia.

Tabel 4.10
Perhitungan Target Laba

<i>Jenis Kamar</i>	<i>Tarif Kamar</i>	<i>Persentase Target Laba</i>	<i>Target Laba</i>
<i>Superior</i>	350.000	25%	87.500
<i>Deluxe</i>	400.000	25%	100.000
<i>Junior Suite</i>	450.000	25%	112.500
<i>Suite</i>	575.000	25%	143.750
<i>Family Suite</i>	850.000	25%	212.500
Total	2.625.000		656.250

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

c. Menentukan *Allowable cost*

Allowable cost adalah biaya yang diinginkan *top management* untuk dapat tercapai. Dalam menentukan *target costing* harus di *review* kembali terkait dengan *allowable cost* dengan *estimated cost*. Setelah *target cost* ditentukan dan rencana yang ada sudah disetujui, maka tahap pengembangan produk sudah dapat dijalankan. Selain itu, masing-masing departemen akan mengimplementasikan *value engineering* (VE) yang terkait dengan desain dan bekerjasama dengan departemen lain untuk menentukan produk yang memiliki biaya yang pantas untuk memenuhi keinginan pelanggan. Sebagai tambahan, departemen *engineering planning* akan membagi biaya berdasarkan jenis dan fungsi dengan bantuan departemen *cost management*.

Dari hasil wawancara, untuk setiap jenis kamar pada Grand Asia Hotel dalam penentuan tarifnya ditentukan bahwa laba yang diharapkan sebesar 25% dari tarif sewa perjenis kamar. Oleh karena itu, perhitungan *allowable cost* sebagai berikut:

Tabel 4.11
Perhitungan *Allowable Cost*

<i>Jenis Kamar</i>	<i>Tarif Kamar</i>	<i>Target Laba</i>	<i>Allowable Cost</i>
<i>Superior</i>	350.000	87.500	262.500
<i>Deluxe</i>	400.000	100.000	300.000
<i>Junior Suite</i>	450.000	112.500	337.500
<i>Suite</i>	575.000	143.750	431.250
<i>Family Suite</i>	850.000	212.500	637.500
Total	2.625.000	656.250	1.968.750

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

d. Menentukan *Product level target*

Yang pertama kali dilakukan pada tahap ini adalah menentukan *Cost Reduction Objective*. Dengan menggunakan rumus yaitu :

$$\text{Current cost} - \text{Allowable cost} = \text{Cost Reduction Objective}$$

Sehingga perhitungan *cost reduction* dapat dilakukan sebagai berikut :

Tabel 4.12
Perhitungan *Cost Reduction*

<i>Jenis Kamar</i>	Biaya Tiap Kamar (Rp) / <i>Current Cost</i>	<i>Allowable Cost</i>	Penghematan Biaya Per Kamar
<i>Superior</i>	326.235	262.500	63.735
<i>Deluxe</i>	372.207	300.000	72.207
<i>Junior Suite</i>	420.948	337.500	83.448
<i>Suite</i>	541.219	431.250	109.969
<i>Family Suite</i>	841.897	637.500	204.397

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

e. Menentukan *component level target costing*

Setelah menentukan *product level target*, maka *target cost* tersebut akan di *breakdown* ke dalam masing-masing komponen. Pada tahap ini akan dibagi lagi berdasarkan masing-masing kelompok fungsi untuk memudahkan *designer* mencapai *target cost* untuk masing-masing komponen. Pada tahap ini juga dibutuhkan bantuan dari pemasok agar perusahaan dapat mencapai *target cost* yang telah ditentukan.

Penghematan biaya yang telah dihitung pada tahap *Product Level Target* sesuai dengan penjelasan di atas akan di bebankan pada setiap bagian atau komponen dalam menghasilkan produk kamar pada Grand Asia Hotel. Dalam hal ini, penggunaan biaya pada pembelian barang pada tiap kamar akan di minimalisir dengan memilih barang yang berkualitas dengan harga yang relatif murah. Sehingga pengunjung tetap merasakan kenyamanan yang sama dengan produk yang lebih unggul dengan biaya yang lebih tinggi.

Selain melakukan menghematan biaya dalam pembelian perlengkapan kamar, pihak manajemen juga melakukan pengurangan biaya terhadap masing-masing departemen dengan fokus pengurangan biaya yang dianggap sia-sia dan tidak produktif dalam mendukung kinerja masing-masing departemen. Dalam hal ini, departemen yang memiliki tugas khusus menangani *Engineering* dan *Maintenance* harus memiliki pengawasan yang lebih terutama dalam pengadaan properti, karena pengadaan properti lebih memungkinkan dilakukannya penghematan biaya. Di samping itu, penjelasan pada paragraf sebelumnya dalam pengadaan perlengkapan

kamar juga perlu diawasi dalam hal penghematan biaya guna mencapai biaya target yang di tetapkan.

3. Analisis Perhitungan *Kaizen Costing*

Yang pertama kali dilakukan pada tahap ini adalah menentukan *Cost Reduction Objective*. Dalam tahap ini digunakanlah *kaizen costing* dalam melakukan *cost reduction* dalam mencapai *target cost*. *Kaizen costing* tidak hanya dapat diterapkan pada bagian yang terkait dengan produksi, tetapi juga dapat diterapkan terhadap bagian-bagian yang tidak terlibat langsung dengan bagian produksi. Seperti pada Toyota grup, mereka memiliki program yang disebut *Suggestion System* (SS) dan *Quality Control Cycle* (QCC), yaitu program perlombaan kepada semua karyawan untuk memberikan ide-ide perbaikan yang dapat membantu perusahaan memperbaiki proses kerja, mengurangi waktu kerja, dan akhirnya akan menghasilkan penurunan biaya (Pratiwi, 2012).

Berbeda dengan pendekatan tradisional, dengan menggunakan *kaizen costing*, maka yang akan menjadi elemen variabel adalah biaya dan keuntungan, sedangkan harga jual akan menjadi tetap. Ketika terjadi perubahan ekonomi yang sangat signifikan dan dibutuhkan penyesuaian harga jual, maka perusahaan akan berusaha menyesuaikan harga jual yang masih masih rasional dan lebih kompetitif jika dibandingkan pesaingnya.

Terdapat dua jenis aktifitas *kaizen activity*, yang pertama adalah aktivitas yang dilakukan ketika terdapat perbedaan yang besar antara biaya *aktual* dengan *target cost*, sedangkan aktifitas yang kedua dilaksanakan secara berkala untuk mengurangi

tingkat perbedaan antara *target* dan *estimated profit* dan juga agar dapat mencapai *allowable cost*.

Tabel 4.13
Perhitungan Rasio Penghematan Biaya

<i>Jenis Kamar</i>	Biaya Tiap Kamar (Rp)	<i>Allowable Cost</i>	Penghematan Biaya Per Kamar	Rasio Penghematan Biaya
<i>Superior</i>	326.235	262.500	63.735	12%
<i>Deluxe</i>	372.207	300.000	72.207	14%
<i>Junior Suite</i>	420.948	337.500	83.448	16%
<i>Suite</i>	541.219	431.250	109.969	21%
<i>Family Suite</i>	841.897	637.500	204.397	38%

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

Dari tabel di atas dapat dilihat dengan menggunakan *target costing* melalui perhitungan *allowable cost* dapat dilihat persentase biaya yang dapat dihemat untuk mencapai target biaya yang lebih efisien. Penghematan biaya berbeda-beda tiap jenis kamarnya, untuk *Superior* penghematan biaya sebesar 12%, *Deluxe* penghematan biaya sebesar 14%, *Junior Suite* penghematan biaya sebesar 16%, *Suite* penghematan biaya sebesar 21%, dan *Family Suite* penghematan biaya sebesar 38%.

Masing-masing nilai rasio dari penghematan biaya kemudian digunakan dalam perhitungan *target kaizen costing* dengan mengalikan biaya aktual dengan rasio penghematan biaya tersebut. Nilai tersebut nantinya akan digunakan dalam pengurangan biaya operasional dalam mencapai *target costing* untuk produk yang akan dihasilkan. Adapun perhitungan *target kaizen costing* sebagai berikut:

Tabel 4.14
Perhitungan *Target Kaizen Costing*

<i>Jenis Kamar</i>	Biaya Tiap Kamar (Rp)	Rasio Penghematan Biaya	<i>Target Kaizen Costing</i>
<i>Superior</i>	326.235	12%	38.955
<i>Deluxe</i>	372.207	14%	50.353
<i>Junior Suite</i>	420.948	16%	65.811
<i>Suite</i>	541.219	21%	111.507
<i>Family Suite</i>	841.897	38%	322.397

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

Tabel di atas merupakan hasil perhitungan nilai *target kaizen costing*. *Kaizen Costing* berfungsi sebagai kontrol, untuk melihat apakah selama perusahaan beroperasi efisiensi biaya berjalan sesuai rencana atau tidak, dan dapat menjadi sistem penilaian untuk kinerja perusahaan. *Kaizen* dapat terjadi dengan melakukan pengurangan biaya kepada aktivitas-aktivitas yang dianggap tidak perlu, menghilangkan pemborosan, dan mengefisienkan kinerja perusahaan.

4. Optimalisasi Pendapatan Kamar Dengan *Target Costing* dan *Kaizen Costing*

Target costing mempertimbangkan faktor eksternal perusahaan (pasar). Melalui analisis pasar dan pesaing dapat membantu manajemen dalam merancang produk yang dibutuhkan konsumen dengan harga yang kompetitif. Metode *target costing* membantu perusahaan untuk:

- a) Menjamin bahwa produk disesuaikan dengan kebutuhan konsumen dengan lebih baik,
- b) Menyesuaikan harga dari keistimewaan produk dengan kesediaan konsumen untuk membayarnya,

- c) Mengurangi siklus pengembangan produk,
- d) Mengurangi biaya produk secara signifikan,
- e) Meningkatkan kerjasama antar departemen dalam perusahaan berkaitan dengan penyusunan, pemasaran, perencanaan, pengembangan, pembuatan, penjualan, pendistribusian, dan penempatan produk,
- f) Menggunakan konsumen dan pemasok untuk merancang produk yang benar dan untuk mengintegrasikan seluruh rantai persediaan dengan lebih efektif.

Menurut Monden (1995) *target costing* mempunyai dua tujuan, yaitu:

- 1) Untuk mengurangi biaya produk baru agar tingkat keuntungan yang dikehendaki dapat tercapai.
- 2) Untuk memotivasi seluruh karyawan perusahaan agar memperoleh laba target pada saat pengembangan produk baru dengan menjalankan metode *target costing* di seluruh aktivitas perusahaan.

Penerapan *target costing* berdasarkan tujuan tersebut akan mampu memaksimalkan pendapatan perusahaan dengan mengendalikan biaya yang digunakan dalam menghasilkan produk atau jasa. Pada Hotel Grand Asia biaya dapat ditekan dengan menggunakan *target costing* seperti pembahasan sebelumnya, oleh karena itu perhitungan total penghematan biaya perkamar menurut *Target Costing* dan *Kaizen Costing* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15
Perhitungan Total Penghematan Biaya menurut *Target Costing*

<i>Jenis Kamar</i>	Kamar Terjual	Target Costing	Total Penghematan Biaya Per Kamar
<i>Superior</i>	2.880	63.735	183.556.800
<i>Deluxe</i>	3.420	72.207	246.947.940
<i>Junior Suite</i>	1.080	83.448	90.123.840
<i>Suite</i>	504	109.969	55.424.376
<i>Family Suite</i>	108	204.397	22.074.876
Total	7.992	533.756	598.127.832

Tabel 4.16
Perhitungan Total Penghematan Biaya menurut *Kaizen Costing*

<i>Jenis Kamar</i>	Kamar Terjual	Target Kaizen Costing	Total Penghematan Biaya Per Kamar
<i>Superior</i>	2.880	38.955	112.191.062
<i>Deluxe</i>	3.420	50.353	172.205.562
<i>Junior Suite</i>	1.080	65.811	71.076.391
<i>Suite</i>	504	111.507	56.199.322
<i>Family Suite</i>	108	322.397	34.818.853
Total	7.992	589.023	446.491.191

Sumber : Grand Asia Hotel (Diolah)

Kedua tabel di atas menunjukkan nilai nominal dari total penghematan biaya dari penjumlahan setiap penghematan tiap jenis kamar berdasarkan perhitungan *Target Costing* dan *Kaizen Costing*. Nilai tersebut akan dimasukkan dalam perhitungan laba dari operasional kamar dalam usaha pengoptimalkan pendapatan perkamar.

Tabel 4.16
Perhitungan Laba Dari Operasional Kamar Setelah Penerapan *Target Costing*

Penjualan	Rp 3.243.600.000
biaya operasional	Rp (3.030.828.624)
laba kotor dari operasional kamar (sebelum penerapan <i>target costing</i>)	Rp 212.771.376
penghematan biaya setelah <i>target costing</i>	Rp 598.127.832
Laba kotor dari operasional kamar (setelah penerapan <i>target costing</i>)	Rp 810.899.208
persentase kenaikan laba	74%

Tabel di atas menunjukkan selisih jauh nilai dari pendapatan jasa kamar sebelum penerapan *target costing* dan setelah penerapan *target costing*. Dengan melakukan penghematan biaya sebesar Rp. 598.127.832 maka pendapatan perusahaan dari aktifitas jasa kamar meningkat dari Rp. 212.771.376 menjadi Rp. 810.899.208. Perhitungan di atas memberikan bukti bahwa metode pengendalian biaya menggunakan *target costing* dengan *kaizen costing* mampu mengoptimalkan pendapatan jasa kamar.

Tabel 4.17
Perhitungan Laba Dari Operasional Kamar Setelah Penerapan *Kaizen Costing*

Penjualan	Rp 3.243.600.000
biaya operasional	Rp (3.030.828.624)
laba kotor dari operasional kamar (sebelum penerapan <i>kaizen costing</i>)	Rp 212.771.376
penghematan biaya setelah <i>kaizen costing</i>	Rp 446.491.191
Laba kotor dari operasional kamar (setelah penerapan <i>kaizen costing</i>)	Rp 659.262.567
persentase kenaikan laba	68%

Tabel di atas menunjukkan selisih jauh nilai dari pendapatan jasa kamar sebelum penerapan *kaizen costing* dan setelah penerapan *kaizen costing*. Dengan melakukan penghematan biaya sebesar Rp. 446.491.191 maka pendapatan perusahaan dari aktifitas jasa kamar meningkat dari Rp. 212.771.376 menjadi Rp. 659.262.567. Perhitungan di atas memberikan bukti bahwa metode pengendalian biaya menggunakan *kaizen costing* juga mampu mengoptimalkan pendapatan jasa kamar.

Berdasarkan dari kedua tabel di atas dapat dilihat adanya selisih antara laba yang di hasilkan dari penerapan *target costing* dan *kaizen costing* dengan besarnya selisih laba Rp. 151.636.641 hal ini berarti penghematan biaya dari penggunaan *target costing* jauh lebih tinggi dibandingkan dengan penghematan biaya dengan penerapan *kaizen costing*. Ini disebabkan karena nilai yang di hasilkan dari perhitungan *kaizen costing* berdasarkan persentase penghematan biaya dari perhitungan *cost reduction* sehingga nilai yang dihasilkan lebih kecil dibandingkan dengan perhitungan *target costing* yang menggunakan perhitungan *allowable cost* berdasarkan tarif kamar dan target laba.

Persentase kenaikan laba yang ditunjukkan pada masing-masing tabel juga mengalami selisih sebesar 6%. Hasil yang ditunjukkan dari tabel di atas menunjukkan bahawa penerapan *target costing* pada perusahaan mampu mengoptimalkan laba hingga mencapai laba yang ditargetkan dengan melakukan pengendalian biaya berdasarkan perhitungan laba yang ditargetkan. Sedangkan penerapan *kaizen costing* cenderung lebih kecil dari *target costing* yang dikarenakan perhitungan yang dilakukan lebih berfokus pada persentase penghematan biaya pada tahap *cost*

reduction, selain itu kecilnya nilai dari penerapan *kaizen costing* juga tidak lepas dari perbaikan secara berkala yang memungkinkan penurunan biaya atau penghematan biaya dilakukan secara *step by step* guna mencapai biaya yang ditargetkan yang menyebabkan kecilnya persentase kenaikan laba dibandingkan dengan *target costing* dan selanjutnya *kaizen costing* juga berfungsi pada aktivitas *non* biaya yang berfokus pada perbaikan kinerja tiap fungsi departemen guna meningkatkan kinerja tiap departemen.

C. Pembahasan

Dalam hal mengoptimalkan pendapatan atau laba perusahaan banyak yang mesti dilakukan oleh pihak hotel sendiri, terutama dari segi observasi oleh pihak marketing seperti yang dilakukan Grand Asia Hotel Makassar. Berdasarkan penerapan *target costing* dan *kaizen costing* pada pembahasan sebelumnya pihak hotel dapat menghasilkan sebuah produk kamar dengan biaya jauh lebih rendah dibandingkan dengan biaya aktual periode yang lalu. Dan produk yang dihasilkan mampu bersaing dengan para kompetitor yang lain tanpa mengabaikan nilai dari kualitas produk tersebut.

Pada tahap *kaizen costing* biaya yang dapat dihemat sebesar Rp. 446.491.191. Berdasarkan nilai tersebut pihak manajemen hotel dalam mencapai pendapatan yang maksimal perlu memperhatikan hal ini, bahwa perlu dilakukan kontrol penggunaan biaya terhadap masing-masing departemen. Pengurangan biaya perlu dilakukan pada biaya *laundry*, biaya *Engineering & Maintenance*, biaya *House Keeping*, biaya administrasi dan umum, serta biaya listrik dan air. Pada biaya-biaya tersebut harus

lebih diperhatikan dan dikontrol terutama pada pengadaan barang dan penggunaan alat secara berlebihan, hal ini mampu mengurangi biaya sehingga pengalokasian biaya lebih efisien.

Kaizen Costing tidak hanya berfungsi sebagai pengontrol biaya guna menghasilkan produk yang lebih efisien, tapi juga perbaikan secara berkesinambungan terutama pada tiap-tiap departemen dalam menjalankan fungsinya guna memaksimalkan kinerja perusahaan. Grand Asia Hotel memiliki sumber daya manusia yang kurang lebih mencapai 80 orang dan terbagi tiap departemen yang ada. Dalam menjalankan masing-masing fungsinya perlu diperhatikan bahwa untuk mencapai laba yang maksimal sangat diperlukan ide-ide kreatif untuk mendukung hal itu, oleh karena itu diperlukan sistem *kaizen costing* untuk perbaikan secara berkelanjutan dengan memberikan ruang kepada tiap departemen untuk memikirkan langkah selanjutnya setelah produk tersebut telah siap dipasarkan.

Dalam hal ini pihak Grand Asia Hotel telah berkomitmen terkhusus pada bagian resepsionis atau bagian depan untuk memberikan harga hotel bintang tiga namun pelayanan dan kenyamanan layaknya hotel bintang lima, seperti yang dijelaskan pada hasil wawancara oleh kepala *Front Office Manajer* (Manajer Kantor Depan) yang menyatakan bahwa.

“...Kita lebih fokus ke pelayanan ke tamu, jadi bagaimana kita bisa memberikan diluar ekspektasi tamu. Misalkan tamu bayar kamarnya 350 ribu, semua orang tau hotel dengan harga 350 ribu pelayanannya seperti apa. Jadi yang kita berikan adalah harga bintang 3 tapi pelayanannya bintang 5 hal ini yang diterapkan khusus dipartemen FO. Bagaimana cara menyambut tamu pada saat mereka datang, dalam kondisi marah sehingga dia tidak marah lagi.” (Dirga 2015).

Ini merupakan salah satu ide yang mampu memberikan motivasi bagi setiap elemen karyawan dalam mencapai *target cost* maupun target laba. Dalam tahap pengembangan produk fungsi dari *kaizen costing* yaitu melakukan penghematan biaya untuk mengurangi biaya aktual yang terjadi pada periode sebelumnya. Untuk itu ide-ide kreatif seperti yang dilakukan oleh departemen bagian *resepsionis* pada perusahaan sangat diperlukan dalam melakukan penghematan biaya untuk produk baru yang akan di hasilkan.

Penghematan biaya ini dapat dilakukan mulai dari menelusuri kemungkinan-kemungkinan pemborosan beserta biaya yang diakibatkannya perlu diidentifikasi dan dicari penyebabnya, seperti contoh dalam hasil wawancara pada bagian marketing, beliau menjelaskan bahwa:

“Kalau untuk cost nya harus lebih dari cost yang digunakan pastinya. Kalau besarnya sama dengan jumlah cost yang digunakan artinya kerja gratis, maksudnya tidak ada keuntungan yang didapat.” (Ayu, 2015).

Walaupun belum dapat di pastikan bahwa penggunaan biaya lebih yang dimaksud oleh pihak marketing digunakan dalam urusan perusahaan atau tidak, namun tetap perlu dikendalikan untuk selanjutnya dilakukan upaya mengeliminasi pemborosan tersebut jika penggunaan biaya tersebut tidak sesuai semestinya biaya itu digunakan. Selain itu, dalam Grand Asia Hotel yang perlu sangat diperhatikan dan dikendalikan yaitu pembelian perlengkapan atau peralatan yang tidak terlalu dibutuhkan sehingga barang tersebut nantinya hanya akan menjadi barang yang tidak produktif dalam perusahaan, dari hasil wawancara pihak hotel sendiri telah melakukan pengendalian terhadap pembelian barang yang kemungkinan tidak

digunakan dalam kegiatan operasional, hal ini di jelaskan oleh ibu monica selaku *Accounting* pada Grand Asia Hotel.

“Menurut saya, per departemen itu kan merencanakan apa yang mereka belanjakan. Kalau misalnya itu barang tidak dipakai, saya biasanya menyuruh mereka untuk mengganti, karena kalian memikirkan sesuatu tetapi tidak dipikirkan baik-baik sedangkan uang yang digunakan kan uangnya perusahaan. Saya sendiri juga dituntut seperti itu. Kalau request barang berarti barang tersebut sangat diperlukan. Tetapi untuk barang-barang yang besar itu owner yang membeli, owner yang menentukan. Tetapi tagihannya tetap masuk ke saya. Owner tetap terlibat.” (Monica, 2016).

Pengendalian seperti ini perlu di tingkatkan untuk memaksimalkan kinerja dalam meningkatkan laba perusahaan, sebab pembelian barang dengan menggunakan konsep kehati-hatian mampu meminimalisir kerugian yang ada pada perusahaan. Dan hal seperti ini perlu di sadari oleh tiap divisi yang ada, bahwa masing-masing divisi bertanggungjawab dalam meningkatkan kinerja divisinya dan membantu *Chief Accounting* dan GM dalam melakukan pengendalian guna memaksimalkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Penerapan metode *target costing* dan *kaizen costing* dapat mengurangi biaya pada Grand Asia Hotel. Proses *target costing* dan *kaizen costing* menghasilkan penghematan biaya produksi masing-masing sebesar Rp. 598.127.832 dan Rp 446.491.191. penghematan tersebut mampu menekan biaya dalam mengoptimalkan laba perusahaan.
2. Nilai yang dihasilkan dari penggunaan *target costing* dan *kaizen costing* memiliki perbedaan, dimana nilai penghematan biaya berdasarkan *target costing* lebih tinggi di bandingkan *kaizen costing*. Hal ini lebih kepada konsep perhitungannya, dimana perhitungan *target costing* langsung mengacu pada laba yang ditargetkan. Sedangkan, perhitungan *kaizen costing* memanfaatkan rasio penghematan biaya yang berasal dari perhitungan *cost reduction*, selain itu tujuan dari *kaizen costing* melakukan perbaikan secara berkala sehingga pengurangan biaya pada tahap ini dilakukan secara *step by step* hingga mencapai biaya yang ditargetkan.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penrerapan *target costing* dan *kaizen costing* mampu mengoptimalkan laba yang ditargetkan. Sehingga, perlu diadakan evaluasi pengelolaan biaya oleh Grand Asia Hotel, serta menerapkan

target costing dan *kaizen costing* sebagai satu strategi pengendalian biaya yang efektif.

C. Keterbatasan

Sekalipun penelitian ini telah dirancang dengan baik, namun penelitian ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan mungkin memengaruhi hasil dari penelitian. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Data yang dihasilkan dari objek penelitian yang minim yang disebabkan tingkat kerahasiaan data oleh pihak Grand Asia Hotel yang tinggi.
2. Periode operasional hotel yang kurang dari lima tahun.
3. Pemilihan cara perhitungan biaya yang mungkin kurang lengkap dalam penelitian ini sehingga memungkinkan hasil penelitian yang kurang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Carter, Usry, Mitton, 2009. *"Akuntansi Biaya II"*. Edisi 14. Salemba Empat, Jakarta.
- Cooper, R.G. 2001. *"Winning at New Products: Creating Value Through Innovation"*. Fourth edition. Basic Books. New York.
- Cooper, R. & Slagmulder, R. 1997. *Factors Influencing the Target Costing Process: Lessons From Japanese Practice*.
- Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*. Bandung: Penerbit J-ART, 2005.
- Dimiyati, A.S, 1989. *"Pengetahuan Dasar Perhotelan"*. Penerbit CV Desire Sanan. Semarang.
- Dirga. 2015. Front Office Manager Hotel Grand Aisa. Makassar.
- Dunia Firdaus Ahmad, dan Wasilah. 2009. *"Akuntansi Biaya"*. Edisi kedua. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Ellram, LM (2000). Purchasing and supply management's participation in the target.
- Faridah Nur. 2011. *"Analisis Biaya Menurut Variabel Costing Untuk Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Dalam Pesanan Khusus Pada PT. Sermani Steel Di Makassar"*. Skripsi, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Hasanuddin.
- Hidayat, Arif. 2011. *"Strategi pengembangan produk BMT al-fath dalam meningkatkan keunggulan bersaing"*. Skripsi, Universitas islam negeri syarif hidayahtullah.
- Himawan F. Agung. 2009. *"Analisis Penerapan Target Costing Dalam Penetapan Harga Bandwidth Dedicated Untuk Mengoptimalkan Perencanaan Laba (Studi kasus pada PT Generasi Indonesia Digital)"*. Jurnal ESENSI, Volume 12 No.2.
- Indriantoro, Nur. Bambang Supomo. *"Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen"*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM. 2013.
- Juniarti & Corolina. 2005. *"Analisa Factor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Perataan Laba (Income Smoothing) Pada Perusahaanperusahaan Go Publik"*. Jurnal Akuntansi Keuangan Vol 7, No 2, 148 – 162.

- Kaplan, RS & Cooper, R. (1998). *Cost and effect-using integrated cost systems to drive profitability and performance* . Boston: Harvard Business Press.
- Kaur, Manmeet. 2014. “*Kaizen Costing: Catalyst for Change and Continuous Cost Improvement*”. GE - International Journal of Management Research Double-Blind Peer Reviewed Refereed Open Access International Journal Vol.2, Hal. 1-16.
- Kotler, Philip dan Kevin L. Keller. 2009. “*Marketing Management*”. Internasional Edition. Pearson. New Jersey.
- Kotler, Philip. 2000. “*Manajemen pemasaran*”. Edisi Millenium Jilid I. Jakarta: PT. prenhallindo.
- Krismiaji. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Luvina Herdinasari, Lucky. 2011. “*Penerapan Metode Target Costing dalam Perhitungan Harga Pokok Produksi pada Pembuatan Tikar Tenun Cv. Elresas di Lamongan*”. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga. Surabaya.
- Mohammad Nazir. 2003. “*Metode Penelitian*”. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Monden Y & Hamada, K (1995). *Target Costing and Kaizen Costing*. Portland: Productivity Press.
- Monica. 2016. *Accounting Hotel Grand Asia*. Makassar.
- Monika, Irene. 1999. “*Penerapan Kaizen Coting Dengan Didukung Activity Analysis untuk mencapai Cost Reduction pada badan usaha “X” di Sidoarjo*”. Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya: Surabaya.
- Mulyadi. 2005. “*Akuntansi Biaya*”. Edisi kelima. cetakan ketujuh. Penerbit: UPPAMPYKPN, Yogyakarta.
- Muqodim. 2005. “*Teori Akuntansi*”. Edisi pertama. Cetakan pertama. Penerbit: Ekonesia, Yogyakarta.
- Nuryanti, Yuni. 2011. “*Analisis Harga Pokok Kamar dengan Activity Based Costing System pada Kusuma Sahid Prince Hotel*”. Tugas Akhir studi diploma III Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret. Surakarta.

- Novieanti Alimuddin, Arwina. 2012. "*Analisis Pendekatan Target Costing Sebagai Alat Penilaian Efisiensi Produksi Semen Pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep*". Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Pelawiten, Atika dan Ventje Ilat. 2012. "*Analisis Cost Volume Profit untuk Perencanaan Laba pada UD Gladys Bakery*". Jurnal EMBA Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 1670-1681.
- Pratiwi, Eka. 2012. "*Analisis Penerapan Sistem Manajemen Biaya pada PT. Astra Daihatsu Motor dengan Framework Full Cycle Costing*". Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Akuntansi Jakarta.
- Radarmakassar. "PHRI minta izin hotel dihentikan". Situs resmi radar makassar. [http://radarmakassar.com/phri-minta-izin-hotel-dihentikan/8030/\(01-juni-2015\)](http://radarmakassar.com/phri-minta-izin-hotel-dihentikan/8030/(01-juni-2015)).
- Rahardjo, Mudjia. 2010. "*Triangulasi Dalam Penelitian Kualitatif*". <http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/materi-kuliah/270-triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>. (diakses tanggal 03-03-2014 pukul 19.50 Wita).
- Simamora, Bilson. 2004. "*Panduan Riset Perilaku Konsumen*". Penerbit: PT. Gramedia Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business*. Jakarta: SalembaEmpat.
- Sugiyono. 2013. "*Metode Penelitian Menejemen*". Bandung: Alfabeta.
- Supriyono, R, A. 1999. "*Akuntansi Manajemen 1: Konsep Dasar Akuntansi dan Proses Perencanaan*". Yogyakarta. BPFE.
- Tri Ayu Lestari. 2015. Ass. Sales Marketing Manager Hotel Grand Asia. Makassar.
- Witjaksono. 2013. "*Akuntansi Biaya*". Edisi Revisi. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Yocelyn, Azilia & Yulius Jogi Christiawan. 2012. *Analisis Pengaruh Perubahan Arus Kas Dan Laba Akuntansi Terhadap Return Saham Pada Perusahaan Berkapitalisasi Besar*. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, Vol. 14, No. 2, 81-90.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
M A K A S S A R

DAFTAR RESPONDEN

Responden Pertama

Nama : Pak Dirga

Jabatan : *Front Office Manajer* (Manajer Kantor Depan)

Lama Bekerja : (7+) 12 Bulan

Responden Kedua

Nama : Tri Ayu Lestari

Jabatan : Asst. Sales Marketing Manager

Lama Bekerja : (7+) 6 Bulan

Responden Kedua

Nama : Ibu Monika

Jabatan : Accounting

Lama Bekerja : (7+) 24 Bulan

RESUME WAWANCARA

Nama : Pak Dirga
Jabatan : *Front Office Manajer* (Manajer Kantor Depan)
Tempat : Grand Asia Hotel Makassar
Hari/Tanggal : Jumat, 11 desember 2015
Waktu : 15.30

1. Assalamualaikum...
Waalaikum salam..
2. Terimakasih atas waktu yang bapak telah sediakan untuk saya! Saya akan melakukan wawancara kurang lebih berdurasi selama 30 sampai 60 menit dan akan menggunakan alat perekam, karena saya tidak ingin kehilangan momen dari setiap perbincangan ini.
Oke silahkan!
3. Terkait penelitian saya tentang penggunaan *target costing* dan *kaizen costing*, saya membutuhkan pendapat dan jawaban dari bapak untuk beberapa pertanyaan yang akan saya ajukan. Kalau begitu kita mulai saja ya pak wawancaranya, saya sangat berharap bantuan bapak dalam penelitian saya ini.
4. Apa jabatan bapak di Hotel Grand Asia ini?
Saya sebagai Manager Front Office (Manajer Kantor Depan).
5. Apa tugas bapak sebagai Manager Front Office?

Tugas dari Manager Front Office adalah untuk menciptakan kepuasan tamu dan memberi kesan positif bagi tamu di area kerjanya.

Melapor kepada : General Manager

Staf bawahan : semua staff front office

Tugas pokoknya sendiri adalah untuk menyeleksi, menempatkan, melatih dan mengevaluasi karyawan front office. Memastikan bahwa semua staff di front office menguasai sistem komputer hotel, etika menerima telepon dan standar operasional yang ada di hotel. Menjaga keharmonisan kerja dengan penjualan dan pemasaran tentang harga kamar. Menyambut tamu VIP. Menangani keluhan tamu yang tidak bisa diselesaikan oleh bawahannya. Membuat laporan bulanan tentang daftar tamu, tingkat hunian maupun untung/rugi di bagian kantor depan. Menjaga kedisiplinan petugas kantor depan dengan memberikan peringatan dan sanksi bagi yang melanggar ketentuan. Meningkatkan kualitas dan prestasi karyawan yang berprestasi dengan memberikan penghargaan. Membuat budget tahunan, menganalisis operasi dan pendapatan hotel secara harian dari sisi pendapatan, rata-rata harga kamar.

6. Apa tugas dari front office?

Tugasnya *handle check in* tamu, *handle check out* tamu, *handle complain* tamu.

Area kerja *front office manager* : *front office area*, *executive floor*, *business center*. Menerapkan *target costing* dengan program *booking engine* dan join dengan travel agent.

7. Apakah grand asia hotel menerapkan kaizen costing?

Ya menerapkan, di grand asia hotel ada namanya program *booking engine* sama program hotel website tapi lebih ke *booking engine*. Kemudian hotel ini join dengan yang namanya online travel agent. Kalau dikaitkan dengan *kaizen costing* sendiri untuk *cost* operasionalnya tidak berlaku apa-apa sebenarnya dibandingkan dengan di marketing harus keluar costnya seperti bensin, makan dll. Sementara kalau join dengan online travel agent dan *booking agent* kita hanya duduk depan laptop, punya internet dan kemudian dimasukkan jumlah inventory kamar, harga, detail dll. Setelah itu nanti ada yang beli tanpa harus mengeluarkan cost bensin uang makan dll.

Online travel agent itu ada banyak. Yang umum seperti agoda, booking.com, peggy peggy.com, asia room, asia travel.

Jadi bisa untuk dikaitkan dengan *kaizen costing* karena dalam operasional kita tidak membutuhkan biaya yang banyak hanya cukup dengan menggunakan internet akses, komputer sama orang yang mempunyai keahlian tertentu. Kita sudah bisa kasih masuk inventory kamar beserta harga, detail perusahaan, detail hotel, spesifikasinya dan kemudian berikut dengan fasilitasnya dan nanti yang memarketingkan hotel kita dari cost nya sendiri, jadi kita tinggal terima income dari situ tapi kalau untuk secara costnya tidak berarti apa-apa.

8. Apakah hal itu masuk dalam perencanaan marketing?

Kalau hal itu di handle oleh marketing baru di hotel ini namanya departemen icomers. Tugasnya lebih ke internet marketing. Jadi promonya ke dunia maya, kemudian impactnya bukan hanya di wilayah Makassar atau di Indonesia saja

tetapi impactnya bisa sampai ke luar negeri. Terpisah dari departemen lainnya tetapi berada di bawah naungan departemen FO.

9. Kapan tepatnya Grand asia hotel berdiri?

Grand Asia hotel Makassar mulai dibangun pada pertengahan tahun 2012 diatas lahan seluas 2500M2. Dimiliki dan dijalankan oleh PT. Megah Asia Jaya yang berkedudukan di Makassar, Sulawesi selatan.

Pada tanggal 13 april 2014, Grand Asia Hotel Makassar resmi membuka 75 kamar dari total 135 kamar yang tersedia.

Karena sesuai dengan lokasinya di jalan boulevard yang merupakan pusat bisnis, grand asia hotel Makassar mempunyai konsep bisnis hotel yang nyaman untuk para pebisnis yang menginap bersama keluarga selama perjalanan bisnis, oleh karena itu konsep kamar yang luas, modern, dan aman untuk anak-anaksengaja diciptakan supaya menambah kenyamanan selama menginap.

Grand asia hotel Makassar termasuk dalam klasifikasi hotel berbintang. Dengan pangsa pasar domestik dengan segmen market korporat, pemerintahan dan keluarga.

10. Apa yang menjadi ciri khas atau icon dari Grand Asia Hotel?

Ciri khas dan icon kamarnya cukup mewah untuk ukuran hotel baget, luas dengan fasilitas yang memadai. Jadi hotel budget tapi bukan dengan fasilitas hotel baget.

Itu bedanya hotel kita dengan hotel bintang tiga lainnya.

11. Berapa Total keseluruhan jumlah karyawan?

Ada 80 orang, ini sudah terbagi dalam masing-masing departemen. Kalau untuk departemen FO sendiri ada 15 orang. Rata-rata jumlah karyawan per departemen kurang lebih 10 sampai 12 orang. Untuk departemen icomers tidak berdiri sendiri tetapi dia dibawah departemen FO.

12. Atas pertimbangan apa memilih lokasi boulevard sebagai tempat dibangunnya grand asia hotel?

Semua orang tahu kalau panakukang ini adalah salah satu bisnis center. Ada pemerintahan yang dekat dari sini, ada kantor pemerintahan daerah pettarani, dekat juga dengan graha pena. Jadi target market kita sebenarnya dari pemerintahan, dari kantor-kantor pemerintahan, kantor dinas dll. Lebih ke bisnis hotel.

13. Ada berapa tipe kamarnya per kelas yang ada di hotel grand asia?

Ada 5 tipe kamar, yang paling rendah rendah superior, deluxe, junior suite, suite, dan family suite. Untuk family suite kita hanya punya dua unit karena kamarnya tergolong mewah dan luas.

14. Bagaimana harga per kamar yang ditawarkan oleh hotel grand asia?

Beda harga kamar hanya 50 ribu sampai 100 ribu, kecuali family suite naiknya jauh dari harga kamar yang lainnya yaitu 850 ribu. Setiap Harga kamar itu room only, begitu tamunya mau breakfast tinggal tambah satu orangnya 35 ribu. Kalo untuk harga tiap kamarnya itu Superior rooms Rp. 350.000 ,Deluxe rooms Rp. 400.000, Junior suite rooms Rp. 450.000, Suite rooms Rp. 575.000, dan Family suite rooms itu Rp. 850.000.

15. Berapa Rata-rata kamar yang terisi per bulan?

Kalau hitungannya kamar itu tidak bisa dirata-ratakan berapa kamar per hari yang dijual, jadi hitungannya sebenarnya brapa jumlah malam yang terjual. Perbulan kurang lebih 80-100 room night permalam. Rata-rata terisi itu superior karena yang paling murah.

16. Apa fasilitas dari masing-masing kamar?

Superior murah karena dikamar tidak ada jendela, ruangnya cukup tidak kecil karena ukurannya 22 M2. Kemudian untuk deluxe ukurannya sama seperti superior hanya saja yang membedakan ada jendela. Untuk kamar junior suite agak besar sedikit dengan ukuran 30-32 M2. Untuk tipe kamar yang junior suite bedanya di TV nya jauh lebih besar yang di junior suite dibanding dengan di deluxe dengan superior. Kamarnya juga jauh lebih luas. Dan untuk kamar suite dan family suite yang membedakannya yaitu kalau di tiga tipe kamar yang dibawah itu pakai standing shower tapi untuk kamar suite dan family suite itu pakainya bath tub bisa berendam dikamar mandi. Untuk family suite sendiri, satu kamar tetapi didalamnya ada dua kamar.

Isi atau fasilitas dalam kamar ada tempat tidur, mini bar, TV LED, coffe naker untuk bikin kopi sama teh, lemari untuk pakaian tamu, ada lemari meja dan kursi untuk bekerja. Kalau untuk suite dan family suite sendiri didalamnya ada sofa.

17. Produk apa saja yang ditawarkan oleh grand asia hotel?

Ada kamar, ada ruang untuk meeting ini multi fungsi bisa untuk meeting pemerintahan, atau dari korporat-korporat perusahaan-perusahaan individual, atau untuk wedding juga bisa.

18. Siapa yang bertanggung jawab untuk penetapan harga kamar?

Yang pertama itu team marketing, kemudian naik ke gm dari gm naik ke direksi nanti direksinya yang review kalau harganya cocok baru di aplikasikan.

19. Strategi kecil apa yang digunakan oleh pihak hotel yang berdampak besar?

Di hotel yang telah beroperasi ada namanya marketing cost untuk bikin baliho, spanduk, brosur, souvenir waktu mengundang tamu saat opening. Terkait dengan icomers sendiri, pada saat hotel baru buka, kita menyeleksi beberapa online travel agent yang produksinya bagus untuk hotel. Jadi online travel agent kerjanya memasarkan produk hotel via internet. Cara kerjanya dari pihak hotel harus mengisi yang namanya registrasi foam, mengisi detail hotel sendiri, perusahaan pemegangnya apa, kemudian memasukkan jenis-jenis kamar yang akan dijual, memberikan beberapa foto dari hotel, memasukkan harga dan inventory kamar. Inventory kamar ini yaitu berapa total kamar per masing-masing jenis kamar yang dimasukkan setiap harinya. Setelah itu kita sendiri yang menetapkan harganya kemudian dari pihak online travel agent akan kasih akses ke pihak hotel ke kantor bagian belakangnya (extranet) semacam homepage dimana pihak hotel bisa mengatur harga kamar, inventory kamar, ketersediaan kamar, kemudian dimana pihak hotel bisa buka atau tutup ketersediaan kamar. Cara kerjanya setelah dimasukkan semua akan diproses oleh EOT kemudian dimasukkanlah hotel kita

menjadi salah satu list di website mereka. Disitu nanti tamu sudah bisa beli kamar. Nanti akan muncul harga kamar dan cara pembayarannya. Cara pembayarannya ada yang online dan ada yang begitu check in langsung bayar cash. Kalau yang bayar online seperti agoda tamu diharuskan memasukkan nomor kartu kredit tetapi yang agoda kasih ke pihak hotel bukan nomor kartu kredit tamu tapi nomor kartu kredit agoda sendiri namanya virtual credit card. Itu yang kita cash di mesin edc sesuai dengan nilai nominal harga yang terpasang di agoda.

20. Berapa jumlah agent travel online yang diajak kerjasama?

Sekarang ada sekitar 13. Ada agoda, expedia, traveloka, peggy-peggy.com, tiket.com, sitrix, mandira, asia travel, goindonesia, wotif.com, otorik.

21. Apakah ada perbedaan jumlah room night yang terjual antara konsumen yang datang langsung dengan yang membeli di dunia maya?

Sebelum hotel join program ini room night kita hanya mengandalkan tamu yang reservasi via telp kemudian yang reservasi datang langsung ke hotel. Jadi pada saat join ini itu lebih mempermudah tamu untuk melakukan bookingan reservasi di hotel jadi tidak harus telp dan tidak harus datang ke hotel cukup dengan gadget sendiri sudah bisa reservasi.

22. Dengan menggunakan hotel sistem, pihak hotel bisa tahu berapa kamar yang kosong dan berapa kamar yang terisi. Yang pihak hotel jual di online travel agent itu apabila kuota kamar sudah penuh dan semua kamar sudah terisi maka pihak hotel akan menghentikan penjualan.

23. Kegiatan refresing untuk karyawan biasa dibuat sekitar 6 bulan sekali tergantung occupancy hotel penuh atau tidak, kegiatan ini .disebut outing karyawan. Sekitar satu atau dua hari dengan dua membagi dua kelompok.

24. Strategi apa yang di gunakan khusus untuk produk jasa supaya laku dimakassar?

Strateginya lebih kepada bagaimana pihak hotel melayani orang. Apakah hotel berbintang strateginya bagus fasilitasnya lengkap hanya saja mungkin pelayanannya kurang. Kita lebih fokus ke pelayanan ke tamu, jadi bagaimana kita bisa memberikan diluar ekspektasi tamu. Misalkan tamu bayar kamarnya 350 ribu, semua orang tau hotel dengan harga 350 ribu pelayanannya seperti apa. Jadi yang kita berikan adalah harga bintang 3 tapi pelayanannya bintang 5 hal ini yang diterapkan khusus dipartemen FO. Bagaimana cara menyambut tamu padaa saat mereka datang, dalam kondisi marah sehingga dia tidak marah lagi.

25. Bagaimana dengan pelayanan tamu yang ingin check out. Kemarin sempat saya amati ada tamu yang marah karena menunggu begitu lama untuk pembayarannya padahal tamu tersebut check out jam 10 dan dia harus menunggu sampai jam 2 baru bisa melunasi pembayarannya?

Marahnya ke bagian accounting departemen.

26. Apakah hotel ini melakukan pengembangan produk?

Iya, kita selalu coba untuk meningkatkan kualitas produk yang kita jual ke tamu. Kalau ditanya produk kita apa, klo kamar lebih kepada maintenance perawatannya, lebih jaga kebersihannya. Kalau dari restoran kita lebih jaga cita rasa.

27. Bagian laundry apakah dari hotel sendiri?

Untuk laundry kita pakai pihak ketiga. Tidak masuk dalam produk hotel hanya layanan hotel saja. Bisa dibilang kita menjual kembali produk yang sudah ada. Pembayarannya diluar harga kamar. Jadi tamu bayar sendiri.

28. Bagaimana cara penentuan target costingnya dan berapa persentase laba yang diinginkan dapat diperoleh perusahaan menurut jenis kamarnya?

Target costing bukan saya tetapi bagian marketing. Kalau persentase labanya itu masing-masing 25% tiap kamarnya.

29. Bagaimana dampak yang terjadi setelah melakukan pengembangan produk?

Relative sebenarnya, masing-masing orang selernya beda apa yang menurut kita baik belum tentu menurut orang lain baik. Tergantung pada tipikal tamu sendiri. Kapan dirasakan dampaknya, setelah kita melihat ada perubahan occupancy dari hari ke hari setelah kita melakukan pengembangan tersebut. Jadi misalnya, jus jeruk sebelum jus jeruk kita kasih yang namanya garnis (pemanis) kurang yang pesan tetapi setelah di kasih itu banyak yang pesan. Kapan kita liat? Setelah melakukan survey dulu selama 6 bulan ada tamu yang kembali atau tidak untuk memesan.

30. Adakah pengembangan yang dilakukan oleh grand asia hotel baru-baru ini?

Selama sy masuk belum ada melakukan pengembangan baru.

31. Kendala apa saja yang biasa di hadapi?

Kendala tidak bisa di share agak privat.

32. Baik pak, terimakasih pak atas waktunya, sekali lagi maaf ya pak sudah mengganggu bapak? Saya permisi dulu ya pak? Assalamualaikum...



RESUME WAWANCARA

Nama : Tri Ayu Lestari
Jabatan : Asst. Sales Marketing Manager
Tempat : Grand Asia Hotel Makassar
Hari/Tanggal : Senin, 14 desember 2015
Waktu : 13.45

1. Assalamualaikum...

Waalaikum salam..

2. Terimakasih atas waktu yang ibu telah sediakan untuk saya! Saya akan melakukan wawancara kurang lebih berdurasi selama 30 sampai 60 menit dan akan menggunakan alat perekam, karena saya tidak ingin kehilangan momen dari setiap perbincangan ini.

Oke silahkan!

3. Terkait penelitian saya tentang penggunaan *target costing* dan *kaizen costing*, saya membutuhkan pendapat dan jawaban dari ibu untuk beberapa pertanyaan yang akan saya ajukan. Kalau begitu kita mulai saja ya pak wawancaranya, saya sangat berharap bantuan bapak dalam penelitian saya ini.

4. Apa jabatan ibu di Hotel Grand Asia ini?

Saya sebagai Asst. Sales Marketing Manager.

5. Kapan tepatnya hotel ini berdiri?

Saya Belum tau, kebetulan saya masih baru awal tahun ini saya mulai bekerja.

Sebelumnya saya di swiss bellin hotel.

6. Apa perbedaan antara swiss bellin dengan grand asia?

Untuk di sales marketing kurang lebih sama saja karena hanya menyangkut masalah penjualan dan promosi saja.

7. Apakah ada perbedaan dari strategi yang digunakan antara swiss bellin dan grand asia?

Strategi masing-masing itu tergantung salesnya yang mempunyai trik-trik khusus untuk jualan. Karena masing-masing orang berbeda caranya dalam menjual. Pokoknya banyak promosi dan upselling saja.

8. Apakah bagian marketing dituntut untuk menekan biaya atau mengurangi biaya dalam pemasarannya?

Kalau untuk cost nya harus lebih dari cost yang digunakan pastinya. Kalau besarnya sama dengan jumlah cost yang digunakan artinya kerja gratis, maksudnya tidak ada keuntungan yang didapat.

9. Berapa jumlah anggota bagian marketing?

Kebetulan kemarin ada beberapa yang resign, satu sales eksekutif dan satu sales sekretaris. Masih tiga tim. Tapi akan mencari lagi nanti.

10. Bagaimana kegiatan dari bagian marketing?

Yang pertama itu planning kemudian bagaimana caranya untuk promosi kemudian bagaimana caranya untuk bisa menyakinkan tamu bahwa produk kita seperti ini seperti itu.

11. Apakah marketing mengambil bagian dalam penentuan harga pokok kamar?

Biasa kita dikasih buttom price tapi kalau sudah paling bawah atau dibawah under budget biasanya kita tanyakan dlu ke GM atau ownernya langsung. Kalau masih bisa masuk sesuai dengan prosedur kita langsung diambil keputusannya.

12. Bagaimana marketing dalam menentukan harga kamar? Apa yang menjadi pertimbangan?

Pertimbangan tiap tahun pasti berbeda-beda, biasanya ada selisih sedikit dari harga karena harganya tidak selamanya seperti itu.

13. Harus diperhitungkan dari fasilitas yang ada dikamar. Kita tidak bisa menjual harga kamar dibawah fasilitas yang disediakan. Walaupun tetangga hotel menjual 200 ribu kita tetap tidak bisa menjual dengan harga sama.

14. Yang mana lebih banyak menghasilkan pendapatan apakah penjualan room night atau penyewaan meeting room?

Tergantung sih biasanya, kalau lossetion bisanya jumlah kamar. Tetapi kalau dibulan-bulan tertentu dimana government atau corporate menggunakan atau melangsungkan kegiatan otomatis penggunaan ruang meetingnya pasti lebih banyak.

15. Baik bu, terimakasih atas waktunya, sekali lagi maaf ya bu sudah mengganggu ibu? Saya permisi dulu ya ibu? Assalamualaikum...

RESUME WAWANCARA

Nama : Ibu Monika

Jabatan : Accounting

Tempat : Grand Asia Hotel Makassar

Hari/Tanggal : 8 Januari 2016

Waktu : 14.30

1. Assalamualaikum...

Waalaikum salam..

2. Terimakasih atas waktu yang ibu telah sediakan untuk saya! Saya akan melakukan wawancara kurang lebih berdurasi selama 30 sampai 60 menit dan akan menggunakan alat perekam, karena saya tidak ingin kehilangan momen dari setiap perbincangan ini.

Oke silahkan!

3. Terkait penelitian saya tentang penggunaan *target costing* dan *kaizen costing*, saya membutuhkan pendapat dan jawaban dari ibu untuk beberapa pertanyaan yang akan saya ajukan. Kalau begitu kita mulai saja ya pak wawancaranya, saya sangat berharap bantuan bapak dalam penelitian saya ini.

4. Icon apa atau ciri khas apa yang menjadikan grand asia hotel ini berbeda dari hotel yang lainnya?

Kalau icon mungkin lebih kepada keunggulan hotel kita, keunggulannya dan banyak tamu yang bilang kita lebih luas dengan lobbynya. Tamu-tamu merasa

nyaman karena kapasitas kursinya kita lebih banyak untuk santai karena kebanyakan tamu yang bikin acara disini atau menginap dia selalu ajak keluarganya untuk kumpul disini, biasanya juga di teras diluar untuk smoking dan mereka kebanyakan lebih merespon hotel ini meskipun tidak memiliki kelebihan seperti karaoke, spa, renang atau fitness tetapi para tamu lebih suka dengan lobby kita dan luas kamar yang ditawarkan pada hotel kita.

5. Apakah ibu tahu atas pertimbangan apa hotel ini didirikan di daerah boulevard ini?

Pertimbangannya pasti karena strategis, dekat dengan bandara, dekat dengan mall. Rata-rata orang yang berbisnis pasti akan lewat di Pettarani dan kalau lewat di daerah pettarani akan jelas tertampak Grand Asia Hotel

6. Siapa sasaran utama pelanggan Grand Asia Hotel?

Semuanya sih, baik umum, dinas, semuanya ada yang menjadi pelanggan hotel ini. Orang luar negeri juga ada yang menginap disini.

7. Bagaimana dengan penentuan harga kamar berdasarkan pertimbangan apa harga kamar ditentukan?

Kalau pertimbangan harga kamar itu dari owner yang menentukan harga kamar, dan kita karyawan disini kurang tahu atas pertimbangan apa. Yang pastinya owner kita pegang prinsip kenyamanan tamu meskipun harga tidak mahal tetapi mereka merasa nyaman. Harga kamar paling murah itu 350, dan di hotel-hotel manapun posisi kamarnya dengan harga 350 itu sudah sangat besar kita punya

kamar disbanding hotel lain. Hal itu yang banyak di akui bagus nih grand asia oleh tamu.

8. Berapa laba yang di harapkan dari penjualan tiap jenis kamar yang ada di hotel ini?

Kalo soal berapa keuntungan kami menargetkan sekitar 25% dari penjualan kamar yang ada.

9. Bagaimana dengan fasilitas yang dimiliki per kamar?

Fasilitasnya sih umum-umum saja, standar. Lebih keluas kamarnya saja.

10. Kalau fasilitas hotel apa saja yang dimiliki?

Kita paling hanya restoran, mini bar, asia mark. Fasilitas kita itu saja.

11. Kemudian kalau masalah produk, apa saja yang ditawarkan oleh grand asia hotel?

Kamar, ballroom, restaurant karena kita hanya punya itu saja.

12. Berapa rata-rata kamar yang terisi per hari atau per bulan?

Kalau kita lihat perbulan itu berbeda, kalau seperti sekarang kita memasuki bulan januari itu sedikit. Paling hitungannya itu hanya 30% sampai 40% itu untuk bulan januari sampai februari, dari tahun ke tahun hitungannya seperti itu. Sangat menurun dibandingkan dengan bulan-bulan yang lain.

13. Strategi apa yang digunakan dalam bersaing?

Kalau kita biasanya untuk bersaing dengan hotel-hotel lainnya, kita kasih keluar produk itu kita mengeluarkan harga diskon. Kayak sekarang kita ini kan kurang atau menurun disbanding bulan-bulan kemarin, kita merencanakan memang harga

mengeluarkan diskon. Kita bersaingnya seperti itu, karena agak jarang yang kita lihat itu hotel-hotel meskipun dia low di jarang mengeluarkan harga diskon.

14. Apakah ibu pernah mendengar sebelumnya tentang kaizen costing?

Belum, tapi kalau dari penjelasan anda kaizen costing itu tentang perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan, mungkin hal itu lebih dari marketing dan pelayanannya kita. Kita memulai target itu dengan harga diskon dan kita belum tahu sih bagaimana dampak kedepannya. Karena memang pada umumnya semua hotel khususnya bagian panakukang lagi low dan bersaing.

15. Bagaimana cara hotel ini bersaing dengan banyaknya hotel yang ada?

Bagaimana cara agar grand asia ini tetap eksis sampai sekarang?

Dengan mengeluarkan harga-harga promo saja. Karena fasilitas yang punya terbatas dan pada umumnya hotel-hotel semua punya.

16. Apakah ada pengembangan produk yang dilakukan hotel ini?

Memang ada kayak seperti kamar-kamar apa yang kita rasa kurang atau temboknya ada retak-retak dan sebagainya kita melakukan perbaikan. Contohnya saja hujan kemarin ada yang bocor kita memang melakukan perbaikan. Paling perbaikan-perbaikan seperti itu yang saya lihat.

17. Bagaimana dengan laundry?

Kalau laundry kita terpisah, kita memang laundry diluar.

18. Bagaimana dengan masalah pengendalian biaya? Apakah hotel ini menggunakan target costing?

Ya, apalagi sekarang lagi sepi pasti kita lebih banyak menipiskan costing seperti listrik ruangan yang tidak terpakai kita matikan dan kita khususkan untuk beberapa lantai yang memang terpakai.

19. Apakah pihak hotel melakukan pengendalian biaya ketika melakukan pengembangan produk?

Kalau untuk pembangunan gedung yang dibelakang sih itu biayanya tidak masuk di saya tetapi langsung ke owner.

20. Bagaimana tentang pengendalian biaya resort?

Restoran itu terpisah, laporan itu tetap masuk di accounting. Saya juga tahu berapa pendapatan yang diperoleh. Dan menunya itu tidak pernah dibatasi meskipun dalam keadaan yang masih sepi seperti ini menunya tidak pernah dibatasi karena setiap tamu mau pesan apa itu selalu ada.

21. Apakah dengan menerapkan target costing dan kaizen costing mempengaruhi biaya hotel?

Pasti seperti itu. Karena kita mengeluarkan diskon. Dampaknya hanya pada karyawan karena sedikit service nya.

22. Apakah pengembangan produk yang dilakukan tahun lalu itu berhasil meningkatkan pendapatan perusahaan?

Kalau dibilang sangat berhasil tidak, tapi setidaknya lumayan.

23. Apakah evaluasi yang dilakukan sudah maksimal?

Belum semaksimal mungkin. Tetapi kita tetap berusaha kedepannya untuk bisa semaksimal mungkin menerapkan semuanya. Kalau masalahnya seperti itu mungkin lebih ke GM.

24. Bagaimana soal gaji karyawan?

Bagusnya hotel ini soal gaji itu sangat mengikuti sekali UMP. Beberapa karyawan dari hotel lain itu yang dari bintang 4 gajinya tidak mengikuti UMP. Kalau dari hotel kita sangat menjaga kenyamanan karyawan.

25. Bagaimana dengan hambatan yang ada secara umum untuk bagian accounting?

Hambatannya itu kalau tamu ada yang complain, biasanya mereka minta harga diskon.

26. Apakah ibu tahu langkah-langkah dari penerapan target costing?

Tidak, hal itu mungkin lebih ke chief accounting.

27. Apakah tiap departemen yang ada di tuntutan untuk menekan biaya atau meminimalisir biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan fungsinya?

Menurut saya, per departemen itu kan merencanakan apa yang mereka belanjakan. Kalau misalnya itu barang tidak dipakai, saya biasanya menyuruh mereka untuk mengganti, karena kalian memikirkan sesuatu tetapi tidak dipikirkan baik-baik sedangkan uang yang digunakan kan uangnya perusahaan.

Saya sendiri juga dituntut seperti itu. Kalau request barang berarti barang tersebut sangat diperlukan. Tetapi untuk barang-barang yang besar itu owner yang membeli, owner yang menentukan. Tetapi tagihannya tetap masuk ke saya.

Owner tetap terlibat.

28. Bagaimana cara pengendalian ketika ada barang yang tidak terpakai?

Mereka setiap mau request barang kan minta uang sama saya, itu daftarnya saya yang lihat kalau misalnya itu barang tidak sesuai menurut saya atau tidak perlu saya membatasi semua itu. Tapi kalau mereka tetap beli berarti mereka yang ganti. Target costingnya lebih kepada membeli barang.

29. Berapa anggota yang ada didepartemen accounting?

Ada tiga orang dengan chief accounting.

30. Departemen mana yang paling tinggi melakukan pengeluaran biaya?

Engineering. Tetap pengendaliannya ada.

31. Apakah departemen accounting melakukan suatu kegiatan kecil yang berdampak pada tingkat kinerja karyawan?

Kalau accounting tidak ada. Kegiatan kita hanya disesuaikan dengan SOP saja.

32. Apakah accounting mengambil bagian dari penentuan harga kamar?

Kalau bagian accounting tidak. Yang menentukan itu owner dengan GM.

33. Baik bu, terimakasih atas waktunya, sekali lagi maaf ya bu sudah mengganggu ibu? Saya permisi dulu ya ibu? Assalamualaikum...



SURAT KETERANGAN

No.007/HRD-GAH/SK/1/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Indrawati Harris
Jabatan : Human Resources Manager
Grand Asia Hotel, Makassar
Alamat : Jln. Boulevard No. 10, Makassar

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

NAMA : Aisyah Salim
NIM : 10800111010
JURUSAN : Akuntansi

Telah melaksanakan Penelitian di Hotel Grand Asia, Sejak tanggal 21 Desember 2015 sampai dengan tanggal 25 Januari 2016.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Makassar, 25 Januari 2016

Indrawati Harris
Human Resources Manager

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

ALAUDDIN

MAKASSAR